ESTIMATES

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/15-2003
ISBN 0-660-62446-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending March 31, 2003

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

Table of Contents

Message from the President i

Section I: Performance Context 1

A. Raison d'être 1

B. Linkage of the Strategic Planning and Results Framework to Approved Business Lines 3

C. Operating Environment 4

D. Performance Highlights 6

E. Expenditure Overview 9

F. Planned Spending 10

Section II: Departmental Performance by Strategic Outcome 11

A. Stewardship 11

B. Human Resources Management 22

C. Service Improvement 34

D. Secretariat Administration 52

Section III: Financial Performance 55

Appendix A: Organization of the Secretariat 65

Appendix B: Reporting on Government-wide Initiatives 67

Appendix C: Transfer Payments 69

Appendix D: Additional Resources 70

Message from the President

I am pleased to present the Treasury Board of Canada Secretariat's Performance Report for the fiscal year ending March 31, 2003.

Promoting sound management of public funds in the federal government—focussing on citizens, values, results, and responsible spending—is a top priority of the Treasury Board of Canada Secretariat.

At the heart of this vision are a responsive government and a public service that earns the trust of Canadians every day. These goals are reflected in our core priorities and the various initiatives we led in fiscal year 2002–03.

One of these is the modernization of human resources management. Earlier this year, the *Public Service Modernization Act* was tabled in Parliament. This legislation is the centrepiece of a major push to overhaul the culture of the Public Service. It will help put in place the human resources management policies and practices we require to meet the needs of our citizens in the years ahead.

We are also strengthening the basics of modern management—performance information, risk management, stewardship of public resources, and values and ethics. This Modern Comptrollership Initiative is now being implemented in 89 departments and agencies across the federal government.

Our final area of focus is service improvement, the focal point of which is the Government On-Line Initiative. Through this initiative, we are implementing innovative Information Technology applications to improve the delivery of services to Canadians and bring government closer to the citizens it serves. We are well on our way. In its annual report, an international consulting firm ranked Canada first in the world among 23 countries for e-government leadership for the third year in a row.

Citizens rightfully want the best possible services from their government and effective stewardship of resources. They expect, as they should, the best possible value from their tax dollars and a greater degree of accountability from those who manage and work in the Public Service.

With these goals in mind, I am proud to submit this report of our achievements.

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

Section I: Performance Context

A. Raison d'être

The Treasury Board and its Secretariat promote excellence in management, focussing on innovation, service to citizens, values, responsible spending, and results to give Canadians the effective and accountable government programs and services they deserve.

Role of the Treasury Board and its Secretariat

The Treasury Board of Canada is the Cabinet committee responsible for the overall management of the federal government's resources.[1] It is chaired by the President of the Treasury Board and includes the Minister of Finance and other ministers appointed by the Governor in Council. The Treasury Board of Canada Secretariat is the department that supports the Treasury Board. It is headed by the Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada, who reports to the President of the Treasury Board.

In 1997, the Prime Minister designated the Treasury Board and its Secretariat as the government's Management Board. As such, it serves Canadians by:

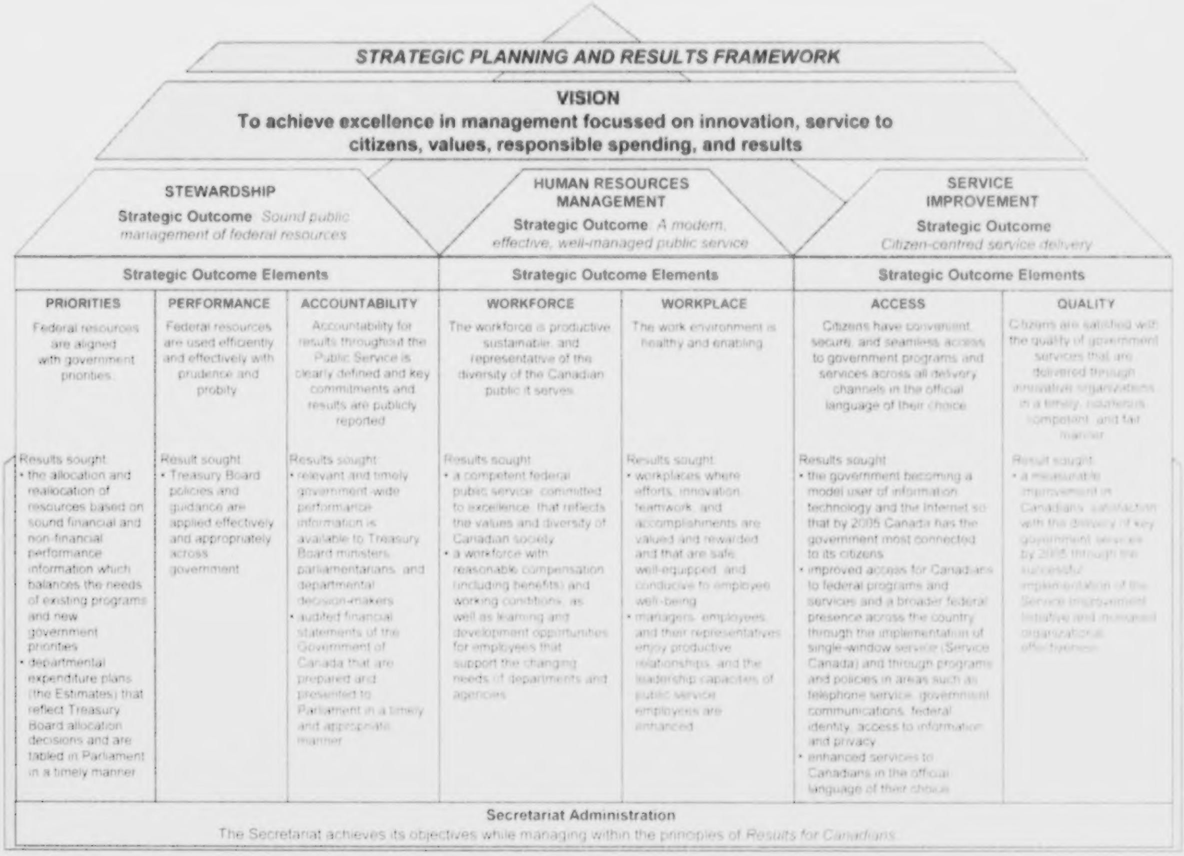
- acting as the government's "budget office" in managing resource allocation across government;
- establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- helping departments and agencies to develop and deliver programs that best meet the changing needs of Canadians; and

[1] The Treasury Board's legal authorities include the *Financial Administration Act*, the *Federal Real Property Act*, the *Official Languages Act*, the *Privacy Act*, the *Access to Information Act*, the *Public Services Employment Act* and the *Public Service Staff Relations Act* (see Appendix D for a listing of legislation).

- acting as the employer of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional public service.

More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca. The document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada,*[2] released in 2000, is also important in understanding how, together, the Treasury Board and its Secretariat work with departments and agencies to improve management practices across government.

The following diagram represents the Secretariat's Strategic Planning and Results Framework that supports *Results for Canadians*. This is also the structure on which this report is based.



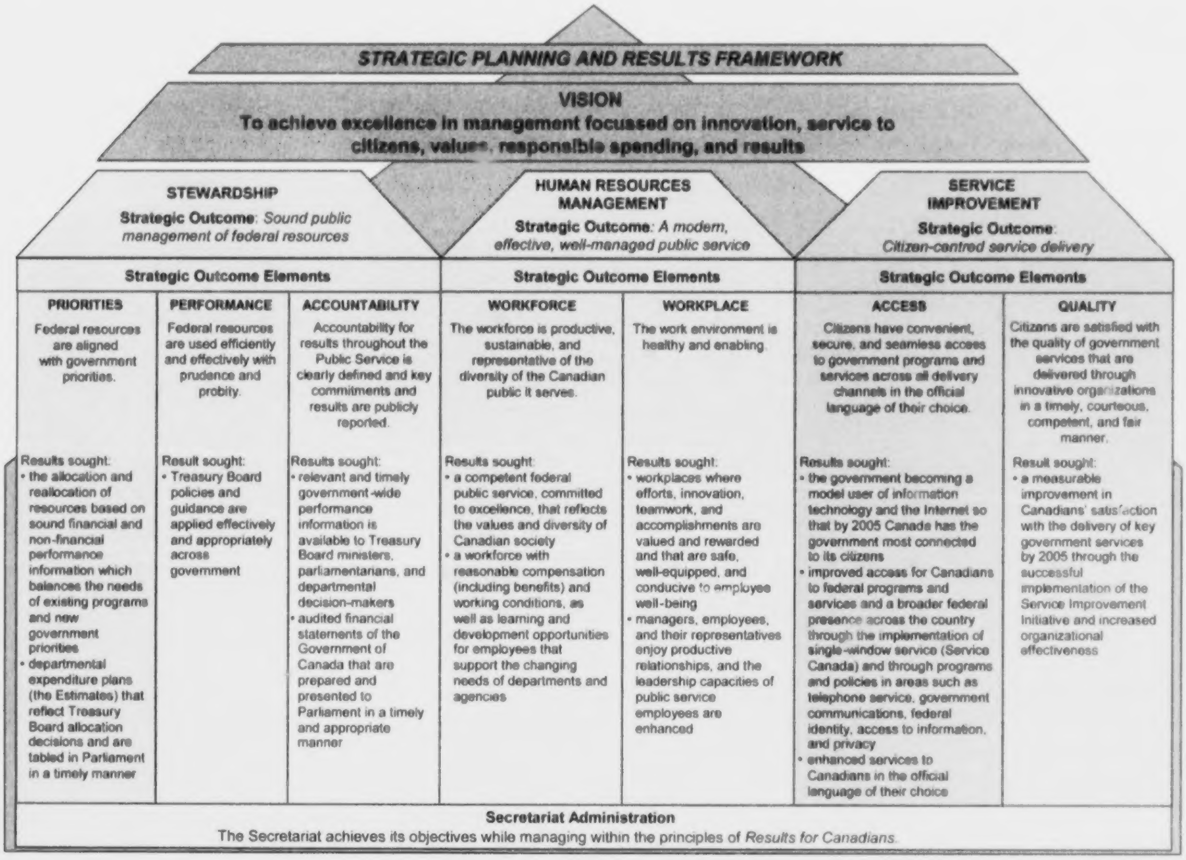
---

2. Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a complete list of Web sites, see Appendix D.

- acting as the employer of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional public service.

More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca. The document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*,[2] released in 2000, is also important in understanding how, together, the Treasury Board and its Secretariat work with departments and agencies to improve management practices across government.

The following diagram represents the Secretariat's Strategic Planning and Results Framework that supports *Results for Canadians*. This is also the structure on which this report is based.



---

[2] Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a complete list of Web sites, see Appendix D.

B. Linkage of the Strategic Planning and Results Framework to Approved Business Lines

As indicated in the preceding diagram of the Strategic Planning and Results Framework, the Secretariat is organized around three strategic outcomes—Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement. This differs from the approved business line structure as presented in the Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) as follows:

Approved Business Lines

1) Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation that is consistent with government priorities and the fiscal framework

2) Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control

3) Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations

4) Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology

5) Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative, and learning-oriented

6) Corporate Administration—the provision of effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

Generally, the business lines fall under the following strategic outcomes:

- **Stewardship**: (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- **Service Improvement**: (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- **Human Resources Management**: (5) Human Resources Management
- **Secretariat Administration**: (6) Corporate Administration

C. Operating Environment

The Secretariat operates in a constantly evolving public policy environment. The October 2002 Speech from the Throne and the 2003 budget significantly impacted the work of the Secretariat during the fiscal year.

Some elements of the Speech from the Throne set out the government's commitment to implement its priorities in the context of more constrained fiscal circumstances through reallocation as a way of doing business. This had a significant effect on the resource allocation and program approval function of the Treasury Board and on the work of the Secretariat during the year, as the 2003 budget confirmed the Treasury Board's responsibility for two key measures:

(i) the implementation of full accrual accounting to improve the transparency and day-to-day management of resources; and

(ii) a rigorous expenditure and management review process to be conducted over a five-year cycle, challenging departments and agencies to more clearly justify the relationship of their programs to government priorities, the effectiveness of their management practices, and delivery of services to Canadians.

These Expenditure and Management Reviews will position the Secretariat to provide an overall assessment of departments and agencies and identify key horizontal issues for the government. The challenge for the Secretariat will be to make this new focus its core business.

Over the year 2002–03, the Secretariat took other important steps toward becoming the kind of Management Board anticipated in *Results for Canadians*:

- In June 2002, the Prime Minister asked the President of the Treasury Board to propose measures for improving stewardship and strengthening the accountability of deputy ministers for the management of public resources. In response, the Secretariat worked intensively, in consultation with departments and central agencies, on three tracks:

  (i) developing the new Management Accountability Framework to provide public service managers, especially deputy heads, with a clear picture of management expectations and a comprehensive tool for improving management and results;

  (ii) elaborating the *Values and Ethics Code for the Public Service*, which sets out the core values of the Public Service and affirms the essential role the Public

Service plays within the Canadian parliamentary tradition in supporting governance and in strengthening citizen trust and confidence in public institutions; and

(iii) with the Privy Council Office, publishing the *Guidance for Deputy Ministers*, which clarifies the roles and responsibilities of deputy ministers in supporting ministers and providing public service leadership.

- A review to streamline Treasury Board policies and reporting requirements launched in September 2002 will lead to a smaller and more strategic set of policies and reporting requirements aligned with the Management Accountability Framework.

- *Results for Canadians* explicitly recognized the importance of building an exemplary workplace for the Public Service of Canada. The *Public Service Modernization Act*, tabled in February 2003, represents the first legislative reform of human resources management in 35 years and is the comprehensive centrepiece of the Secretariat's ongoing efforts to modernize the management of the government's human resources. These measures will have special significance for the Secretariat, as they propose a range of new responsibilities for the Treasury Board as the employer of the Public Service.

- Another component of building an exemplary public service is ensuring that government is a model of Canada's linguistic duality. The Secretariat's ongoing efforts have been strengthened by the Action Plan for Official Languages announced by the Prime Minister in March 2003.

- The Secretariat leads the Government On-Line and Service Improvement initiatives, which target measurable improvement in the delivery of government services. Good progress has been made, but the implementation process will impose significant challenges if the government's targets are to be achieved by the year 2005.

More information about performance is provided under each of the three strategic outcomes: stewardship, human resources management, and service improvement.

D. Performance Highlights

Stewardship: Sound public management of federal resources

In 2002–03, the Secretariat continued to focus on government-wide stewardship. The ongoing needs of Parliament and the Board were met through the provision of advice, the preparation and timely tabling of reports, and the revision of several policies to provide better guidance in the discharge of stewardship responsibilities government-wide. Accomplishments over the year include horizontal reviews for the Board; assessments of all departmental performance reports (DPRs) and several reports on plans and priorities (RPPs), using a risk-based approach; development of the Management Accountability Framework; review of the Expenditure Management System and the Information Management System that supports it; and plans to rationalize stewardship policies, such that they could be reduced by more than 50 percent in the near term.

The Secretariat continued to work with departments and agencies to assist them in better managing their programs, addressing emerging issues and challenges, and strengthening their ability to more effectively implement the longer-term management initiatives in the areas of modern comptrollership, integrated risk management, and evaluation and internal audit. Interim progress reports in each of these key areas were completed, all indicating that, while progress is being made, more work needs to be undertaken to achieve better stewardship of federal resources.

This assessment is shared by parliamentarians and Treasury Board ministers. As a consequence, in 2002–03, the Secretariat embarked on a program of renewal to dramatically change the way it supports the Treasury Board and Parliament. The 2003 budget and the TBS RPP 2003–04 highlight many of the changes that will occur as a result of efforts and decisions made the previous year.

Human Resources Management: A modern, effective, well-managed public service

The 2001 Speech from the Throne specifically highlighted the importance to Canadians of having a public service that is "distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society." The Human Resources Management Office within the Secretariat is responsible for key elements of public service renewal and for the implementation of the government's broader Human Resources Management Modernization Initiative (HRM Modernization).

Over the year, efforts to advance this initiative proceeded along two tracks. First, the Secretariat continued to support the work of the President of the Treasury Board and the

Modernization of Human Resources Management Task Force at the Privy Council Office as it finalized its consultations and completed recommendations for changes to the legislative framework for the management of human resources in the federal Public Service. As a result of this work, on February 6, 2003, the President of the Treasury Board introduced Bill C-25, the *Public Service Modernization Act* (PSMA), in Parliament.

At the same time, the Secretariat worked with the Task Force and other central agencies and departments to develop transition and implementation strategies for the new human resources management regime. The Secretary of the Treasury Board announced, in February 2003, in anticipation of the passage of Bill C-25, the establishment of the Implementation Secretariat with responsibility for ensuring coherence of the plans for the implementation of the PSMA. These plans will address new institutions, staffing and staffing recourse, labour relations and dispute resolution, accountability, performance reporting and performance management, learning, and cultural change.

Second, the Secretariat co-ordinated and monitored the development of human resources initiatives intended to complement the proposed legislative changes. For example, in 2002–03, the Secretariat completed its work on the *Values and Ethics Code for the Public Service*. In June of 2002, the Secretariat implemented the revised *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*, including a government-wide information campaign to support the Policy's goal of achieving representative diversity. The Official Languages Branch launched an initiative to support the government's aims relating to the use of official languages in the workplace, encompassing an innovation component, a capacity-building component shared with the Public Service Commission of Canada, and the establishment of a centre of official languages excellence. In May of 2002, the President of the Treasury Board announced that the Secretariat would refocus its efforts on classification reform, aiming for specific, tailored solutions rather than a universal application.

Effort also continued on initiatives to improve systems which, although only indirectly related to HRM Modernization, are nevertheless important to its overall success. For example, as part of the government's ongoing efforts to modernize and streamline travel policies, processes, and practices, extensive work was carried out over the fiscal year to prepare for the 2003–04 release of the new *Travel Directive for the Public Service*. As a precursor to the announcement of the new directive and its subsequent implementation and management, the Government Travel Modernization Office was established in January 2003, as a separate organization within the Secretariat.

Service Improvement: Citizen-centred service delivery

Government On-Line (GOL), a Government of Canada initiative, entered its third year of implementation in 2002–03. The goal of this initiative is to use information and communication technologies to enhance Canadians' access to improved citizen-centred, clustered services, anytime, anywhere, and in the official language of their choice, by 2005. Progress to date has translated into higher levels of satisfaction and generally positive perceptions of government services.

The Secretariat continued to work with departments and agencies to meet the 2005 GOL goals and objectives. In 2001, nine services were completely available on-line. In 2002, this number increased to 31, representing almost 25 percent of the 130 key services to be available on-line by 2005. The Government of Canada also introduced an on-line authentication service known as "e–pass." It provides the same level of confidence in an Internet environment that face-to-face contact, sealed envelopes, and official documents provide. The first e–pass enabled services available to the public on the Government of Canada's common secure channel included the on-line address change at the Canada Customs and Revenue Agency and the on-line filing of records of employment at Human Resources Development Canada.

In 2002–03, policies, guidelines, and standards were developed in the areas of privacy, security, and information management, with a view to building Canadians' trust and confidence in the government's interactive electronic services. The Action Plan for Official Languages was also developed, with funding made available in the budget to pilot innovative services and activities. The Secretariat also modelled innovative approaches to build human resources capacity to support the GOL and Service Improvement initiatives.

The Secretariat continued to monitor and report to ministers on key IT projects. And in recognition of the need to increase its capacity to work with departments and agencies to achieve a government-wide approach to the management of IT and IM assets, the Secretariat began to develop a methodology and approach to business transformation enabled by information technology. It also significantly reorganized its core interdepartmental committees to improve governance and issue management.

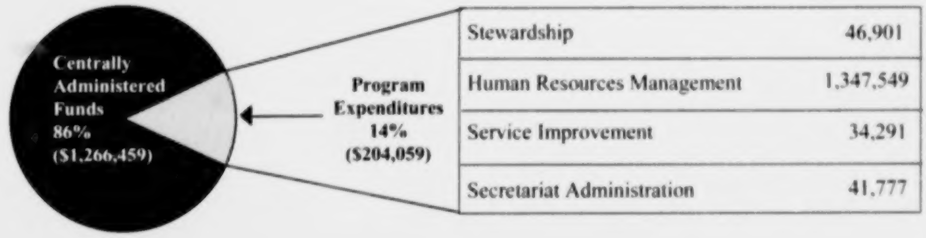
E. Expenditure Overview

Expenditures for the Secretariat for the fiscal year 2002–03 totalled approximately $1,470,518,000.

The largest portion (86 percent or approximately $1,266,459,000) of these expenditures was the contribution to employee benefit plans on behalf of all federal government departments and agencies. These contributions relate to the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums (Vote 20, Public Service Insurance). Included in this amount are statutory payments under the *Special Retirement Arrangements Act*. Also included are statutory pay equity payments and employer costs for pension, benefits, and social security plans to which local employees engaged outside of Canada are subject.

The Secretariat's key strategic outcomes, along with Secretariat Administration, are responsible for the remaining 14 percent, or about $204,059,000 of total expenditures. These include Vote 1, Operating Expenditures; Vote 2, Grants and Contributions; and the following statutory payments: Employee Benefits Plans related to the Secretariat's Operating Vote 1, the President's salary and car allowance, and refunds of amounts credited to revenues in previous years. The key performance accomplishments and expenditures by strategic outcome are detailed on the following pages.

Figure 1
Treasury Board of Canada Secretariat
Use of Resources 2002–03
($ thousands)



Total Expenditures = $1,470,518

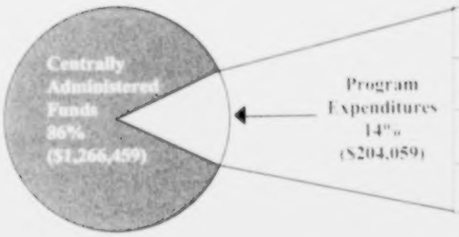
E. Expenditure Overview

Expenditures for the Secretariat for the fiscal year 2002–03 totalled approximately $1,470,518,000.

The largest portion (86 percent or approximately $1,266,459,000) of these expenditures was the contribution to employee benefit plans on behalf of all federal government departments and agencies. These contributions relate to the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums (Vote 20, Public Service Insurance). Included in this amount are statutory payments under the *Special Retirement Arrangements Act*. Also included are statutory pay equity payments and employer costs for pension, benefits, and social security plans to which local employees engaged outside of Canada are subject.

The Secretariat's key strategic outcomes, along with Secretariat Administration, are responsible for the remaining 14 percent, or about $204,059,000 of total expenditures. These include Vote 1, Operating Expenditures; Vote 2, Grants and Contributions; and the following statutory payments: Employee Benefits Plans related to the Secretariat's Operating Vote 1, the President's salary and car allowance, and refunds of amounts credited to revenues in previous years. The key performance accomplishments and expenditures by strategic outcome are detailed on the following pages.

Figure 1
Treasury Board of Canada Secretariat
Use of Resources 2002–03
($ thousands)



Stewardship	46,901
Human Resources Management	1,347,549
Service Improvement	34,291
Secretariat Administration	41,777

Total Expenditures = $1,470,518

F. Planned Spending

Reference Level Review 2002–03 and Planned Spending

In 2002–03, the Secretariat underwent a Reference Level Review (RLR) to realign resources with key priorities. The following crosswalk shows the difference between Planned Spending as reported in the 2002–03 RPP and the revised situation as presented in this DPR.

Elements of the Service and Innovation business line were realigned throughout the other business lines, and a Policy and Planning Secretariat was created.

The mapping of the Strategic Outcome has changed as a result of the reorganization within the Secretariat and to present the information more accurately.

Crosswalk mapping the Planned Spending 2002–03 as presented in the Reports on Plans and Priorities with the Revised Reference Levels as a result of the Reference Level Review ($ thousands)

RPP 2002–03/RLR Review and Mapping Changes	Service Improvement		Stewardship		Human Resources Management		Secretariat Administration		RPP 2002–03 Planned	
	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE	$
Service Improvement										
Secretariat Operations	125	14,679							125	14,679
Stewardship										
Secretariat Operations			384	42,817					384	42,817
Centrally administered Funds				1,967,735					-	1,967,735
Human Resources Management										
Secretariat Operations					365	65,813			365	65,813
Centrally administered Funds						14,805			-	14,805
Secretariat Administration										
Secretariat Operations							286	29,263	286	29,263
Centrally administered Funds								10,000	-	10,000
Adjustments										
Secretariat Operations	(16)	(3,608)	18	541	(24)	(2,201)	22	5,268	-	-
Centrally administered Funds	-	-	-	(1,201,732)		1,201,732			-	-
Total Planned in DPR										
Secretariat Operations	109	11,071	402	43,358	341	63,612	308	34,531	1,160	152,572
Centrally administered Funds	-	-	-	766,003	-	1,216,537	-	10,000	-	1,992,540
	109	11,071	402	809,361	341	1,280,149	308	44,531	1,160	2,145,112

Section II: Departmental Performance by Strategic Outcome

A. Stewardship

Sound public management of federal resources

Summary of Spending in 2002–03 ($ thousands)

	Planned Spending	*Total Authorities*	Actuals
Secretariat Operations	43,358	*47,680*	**46,901**
Centrally Administered Funds	766,003	*672,643*	-
Total Planned Spending	**809,361**	***720,323***	**46,901**
Personnel			
Full-time Equivalents	402	*412*	**393**

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Sound public management is essential to the achievement of policy goals in every sector of society. Effective stewardship of federal resources is an essential component of sound public management. Good stewardship requires that activities critical to the public interest are appropriately resourced and aligned to priorities; programs are affordable, cost-effective, and properly managed; management frameworks and policies are developed and implemented to support due diligence and stewardship of public resources, and are monitored to ensure their effectiveness; and results are appropriately reported publicly in a timely, open, and transparent manner. Good stewardship within the federal government is important to all Canadians and to all public service employees.

Sound public management of federal resources depends on the actions of all departments and agencies. The Secretariat's role is to create and sustain an enabling environment for continual improvement. It does this by preparing reports for tabling in Parliament and by providing advice and support to the Treasury Board ministers. It assists the Management Board by developing and overseeing policy. It gives guidance and support to departments

and agencies in the discharge of their stewardship responsibilities and to other central agencies and functional specialists in the areas of finance, procurement, real property, and internal audit.

In any year, the activities and results related to stewardship focus on delivering ongoing work, introducing or fostering government-wide improvement initiatives, and addressing unforeseen issues that are inevitable in an organization as large and as complex as the federal government. By the very nature of its mandate, this means balancing the needs and concerns of many stakeholders, including Parliament and the Treasury Board, departments and agencies, other central agencies, and the Auditor General—all of whom play key roles in meeting the needs and expectations of Canadians with respect to good stewardship.

Through active monitoring, the Secretariat uses a variety of performance indicators to gauge performance with respect to each of its three strategic outcome elements relating to stewardship. Ongoing interactions with parliamentary committees, ministers, and representatives from government departments and agencies provide continual feedback. Other more concentrated mechanisms include reviews (e.g. for evaluation, risk management, modern comptrollership, and internal audit); assessments (e.g. DPRs, RPPs, and Treasury Board submissions); findings from audit and evaluation reports; learning events; and appearances before standing committees of Parliament. All of these provide an indication of what is working as expected and what is not. The newly developed Management Accountability Framework* is expected to provide a more formal and consistent way of gauging performance and will become a key means of assessing and reporting stewardship performance in the coming years. It will also assist the Secretariat in making decisions to adjust its own programs and policies, and to reallocate resources.

The fiscal year 2002–03 was one of intense activity for the Secretariat, with a combination of high-profile activities, several major reviews, and a budget that focussed comprehensive change within the Secretariat.

Key Partners

- Because of its role in support of the Cabinet committee that is the Management Board for the federal government, virtually all of the Secretariat's work requires collaboration with all or some departments and agencies. For example, developing the Government Expenditure Plan and implementing policies and management initiatives

* Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

required close collaboration with almost 90 organizations and their representatives in many different areas and functions. Reviews to address specific issues or revise certain policies require working closely with organizations that are most affected by such actions.

- In the area of stewardship, the Secretariat works closely with other organizations that have government-wide responsibilities such as the Privy Council Office, the Department of Finance Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Office of the Auditor General of Canada. The Secretariat's Web site provides more information on the contributions of these organizations to improve government-wide stewardship.

Performance by Strategic Outcome Element

Priorities: Federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat sought two results:

- the allocation and reallocation of resources in a way that balances the needs of existing programs and government priorities;
- departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and that are tabled in Parliament in a timely manner.

HIGHLIGHTS

- Main Estimates, Supplementary Estimates, and 87 RPPs were prepared and tabled as expected.
- Ministers were provided with advice on expenditure management and resource allocation, including a more risk-based approach to decision making.
- Feedback and reviews of current practices have resulted in a commitment to make some significant changes in the way in which the Secretariat supports Treasury Board ministers.

The allocation and reallocation of resources in a way that balances the needs of existing programs and new government priorities

- In consultation with other key stakeholders, the Secretariat provided advice to Treasury Board ministers and others on a range of items from the perspectives of resource allocation and improving expenditure management and accountability. This included presenting the results of horizontal reviews on several priority areas. Ministers welcomed this "whole-of-government" approach that indicated how various departments and programs relate to each other. Advice was also provided on items for inclusion in the budget to address key areas where improvements are required.

Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and that are tabled in Parliament in a timely manner

- The Secretariat managed the processes and provided the necessary guidance for the preparation and tabling of the Government of Canada's Expenditure Plans in a timely manner, thereby enabling departments and agencies to carry out their business with the approval of Parliament. The 2002–03 Supplementary Estimates (A) and (B) and the 2003–04 Main Estimates Parts I and II and Part III (RPPs 2003–04 for 87 federal departments and agencies) were all tabled in Parliament, as scheduled, and in accordance with Treasury Board allocation decisions and government priorities. The 2003–04 RPP guidelines were strengthened with the addition of 11 major changes in reporting requirements and, on a risk basis, 15 departmental RPPs were assessed with appropriate feedback to those departments for future improvements.

- The operation of the Expenditure Management System is one of the key business functions for the Secretariat in support of government-wide expenditure management and planning. The Expenditure Management Information System (EMIS) is the core system used to support analysis and informed decision making regarding expenditure management. The Secretariat completed a major review of EMIS and is now undertaking a project to strengthen this system and the role the Secretariat plays in support of Treasury Board ministers as a budget office and the Management Board for the Government of Canada.

Challenges and Lessons Learned

To be more effective in an increasingly complex world, the Management Board requires advice that is strategic and risk-based. This requires better horizontal and comprehensive reviews, a better means of reallocating existing resources from lower to higher priorities, and a more robust EMIS.

- The Secretariat will build on the experiences of the past year to conduct more and better horizontal and vertical reviews, as articulated in the budget, the 2003–04 Treasury Board of Canada Secretariat Report on Plans and Priorities and will continue efforts to transform EMIS to be able to support these new requirements.
- The Secretariat will also seek ways to more effectively move from low-value transactions to a higher-value strategic role by using a risk-based approach. One means will be to reduce the amount of submissions it now processes for Treasury Board ministers (769 in 2002–03) by building on the Risk Management Assessment initiative it implemented in September 2002. This approach enables ministers to focus on areas of higher risk, enhance consistency in the evaluation of risk in Treasury Board submissions, and foster continuous improvement within both the Secretariat and client departments with respect to risk management and submission quality.

Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat sought the following result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Progress reports on government-wide management initiatives

- During 2002–03, interim reports on progress for four long-term management initiatives that have been led by the Secretariat in recent years were completed. Each of these four reviews concluded that progress is being made in strengthening stewardship but that more sustained work is required to meet expectations for improved stewardship. All of these areas represent key elements of *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*.
  - *Modern Comptrollership Initiative: A Progress Report on Government-wide Implementation* provides an analysis of the elements of modern comptrollership, presents preliminary impacts, and outlines the work that remains for departments and agencies to do in order to incorporate modern comptrollership principles into the public service culture and modernize management practices.
  - *Integrated Risk Management Framework: A Report on Implementation Progress*, a companion document to the report cited above, focuses on the 16 departments and agencies leading the implementation of the framework and presents a review of progress in implementing integrated risk management principles and practices across the federal government. Still in its early stages, the foundation is being laid to fully implement integrated approaches to corporate risk management through strategies that include developing the corporate risk profile, building risk management capacity (formalizing the infrastructure, developing tools and training), and linking risk management with strategic planning.

HIGHLIGHTS

- Government-wide progress reports
  - Modern Comptrollership
  - Integrated Risk Management
  - Evaluation
  - Internal Audit
- Revised policies and new operational security standards
- Launch of a major policy review
- New guidance and tools
  - Management Accountability Framework (MAF)
  - Modern Comptrollership Maturity Model
  - Managing for Results Self-assessment Tool

- The interim reviews of both the evaluation and internal audit functions led to Treasury Board approval for additional funding as part of a four-year investment strategy for implementation of the revised *Evaluation Policy* and the revised *Policy on Internal Audit*. Approximately $30 million will be allocated over the next two fiscal years to revitalize and reposition the federal government's audit and evaluation functions in support of policy implementation and to continue to fund the Secretariat's centres of excellence for evaluation and internal audit. The reviews suggest that, while many departments have begun the process of redeveloping and strengthening their evaluation and internal audit functions, gaps in capacity remain, especially in smaller agencies. The Secretariat will continue to provide leadership in capacity building to departments in achieving policy objectives.

- The approved distribution and allocation of central funds by department and agency can be found for internal audit at http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/funds_fonds/funds-fonds_e.asp, for evaluation at http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/alloc_e.asp, and for modern comptrollership at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/funding_e.asp.

- These four reports provide evidence of momentum, enhanced understanding, and early results, but in order to sustain progress it is necessary to consolidate achievements and progress to date, deepen commitment to management excellence, and broaden the agenda to build on modern comptrollership. The Secretariat will continue to provide leadership and support to departments and agencies in all of these areas.

New tools for assessing progress on government-wide management initiatives

- The Secretariat has developed a maturity model (Modern Comptrollership Practices: Toward Management Excellence) that outlines the three stages of maturity for achieving management excellence over a ten-year period. This model is intended to assist departments and agencies to assess their own current state of practices and map out strategies and plans to move from one stage to the next. While the 15 departments and agencies that piloted the modern comptrollership initiative have reached the second stage of the model, the other 73 modern comptrollership organizations have not yet had sufficient time to progress beyond the first stage. The Managing for Results Self-assessment Tool has also been developed. These tools provide a means for organizations to assess and report on their own progress in the area of management excellence.

- An array of guidance materials, learning opportunities, and tools have been made available to all departments and agencies implementing modern comptrollership, integrated risk management, evaluation, and internal audit, as well as other important stewardship functions such as financial management and accounting, procurement, real property and materiel management, and government security.

Revised policies to strengthen government-wide stewardship

- As part of the Secretariat's initiative to review and rationalize its policy suite, initial assessments indicate that the current number of stewardship policies could be reduced by more than 50 percent in the near term and steps have already been taken to do this. The intent is to eliminate outdated policies and revise and consolidate current ones, while enhancing their relevance, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities to provide more coherent direction to departments and agencies in critical areas of sound management practices. The goal is to link these practices to priorities and results. During the year, a number of existing Treasury Board policies were revised to provide clearer guidance and improved stewardship across the federal Public Service.

- The *Contracting Policy* and the *Common Services Policy* have been amended to strengthen the areas of advertising and public opinion research in order to better manage sponsorship, advertising, and public opinion research activities.

- *The Treasury Board Federal Contaminated Sites Management Policy*, one element of the Federal Contaminated Sites Management Framework, and the *Policy on Accounting for Costs and Liabilities Related to Contaminated Sites* ensure a consistent approach to the management of federal contaminated sites, as well as appropriate accounting and reporting for the associated costs and liabilities. The Secretariat also worked with Environment Canada to outline the funding required to address contaminated sites, as announced in the budget.

- The revised *Policy on Receivables Management* ensures that receivables, which are an important asset of the government amounting to billions of dollars, are prudently managed in a manner consistent with achieving the government's overall objective of responsible fiscal management.

- Two new operational standards were also developed under the *Government Security Policy*—one on the *Security of Information Act* and one on the security preparedness levels for federal government facilities which includes four levels of heightened security in case of terrorism and other emergency situations.

Challenges and Lessons Learned

- In Chapter 5 of her December 2002 report, *Matters of Special Importance*, the Auditor General of Canada recognized that progress in advancing financial management and control practices is being made and noted full support for the government's plans and strategies for improving financial management practices in government. The report also noted that "financial management and control in the government still needs significant improvement." This is consistent with the findings of the Secretariat's own reviews, and the Secretariat will continue to take the actions necessary to achieve greater improvement.

- Time-limited funding for the Modern Comptrollership Office expires at the end of 2003–04 and for the Centres of Excellence for Evaluation and Internal Audit at the end of 2004–05. The interim reviews underscore the continued need for leadership in these areas by the Secretariat, so there will be challenges ahead in balancing the need for such leadership and the responsibility of departments and agencies to demonstrate results in these areas.

- While pursuing comprehensive efforts to strengthen stewardship, measures have been taken to address specific instances of concern. Sponsorships and advertising issues prompted the Secretariat to complete a value-for-money review, make necessary policy changes, and provide policy advice in support of the government-wide audit by the Office of the Auditor General of Canada. Addressing concerns with respect to the Canadian Firearms Program took time and effort to understand the issues and provide timely advice to all stakeholders. The Secretariat is assessing lessons learned from these occurrences with a view to making changes, as appropriate.

- Other areas of interest to Parliament, such as accountability of foundations, the use of the Treasury Board Contingency Vote (Vote 5) and user charging and cost recovery were assessed during 2002–03. Preliminary steps have been taken to address some of the concerns by adding mandatory requirements for reporting on these items in the 2002–03 DPR, and work in these areas continues, as outlined in the budget. Future reviews of DPRs will pay special attention to the information provided on all aspects of the report, including key policies.

Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported.

The Secretariat sought two results:

- the audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner;
- relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.

HIGHLIGHTS

- Public Accounts 2002 tabled as expected with a 4th straight unqualified report
  - Accrual accounting now being implemented
- 86 DPRs for 2001-02 tabled in Parliament
  - Assessments for 86 DPRs
  - Improved guidelines for 2002-03 DPR
  - Reviews of current practices result in a commitment to change, as reported in the 2003 budget and the Secretariat's RPP for 2003-04
- Report on *Canada's Performance* 2002
- New and improved databases to support outcome-based reporting to Parliament
- Government-wide review of the Planning, Reporting, and Accountability Structure underway
- Continued collaboration with the Parliamentary Centre's initiative to improve accountability

The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

- The Public Accounts of Canada 2002, including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on October 24, 2002. The government received a fourth straight unqualified audit report from the Auditor General on its financial statements. This was the result of extensive collaboration with Public Works and Government Services Canada, the Department of Finance Canada, and the Office of the Auditor General of Canada on the accounting treatment of key items.

Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.

- Eighty-six 2001–02 DPRs were tabled in Parliament, as well as the second annual report on *Canada's Performance*. The latter broke new ground through extensive electronic links to DPRs and RPPs and through the capacity to electronically analyze all government activity in 26 main horizontal areas.
- As was done for DPRs for the period ending March 31, 2001, the Secretariat commissioned an independent overall assessment of the 86 DPRs for the reporting period ending March 31, 2002. The assessment was conducted against the six reporting principles and was not intended to validate the factual content of the reports.

Although instances of good practices were found, no single report can be identified as an overall model. Generally, there is still room for improvement in reporting performance against planned results, as well as in identifying shortcomings to provide a balanced performance record. Linking resources to results remains a challenge and measures that are reported are often about activities or inputs rather than results. To address these issues, the Secretariat has strengthened the 2003 DPR guide by putting greater emphasis on the need for balanced reporting and by highlighting mandatory requirements. A template has been developed to enable the development of departmental and program logic models demonstrating the causal relationships between departmental activities and strategic outcomes. Departments have also been requested to report more systematically on horizontal initiatives to provide parliamentarians with an integrated view of major horizontal initiatives. The Secretariat will be investing more resources in reviewing a select number of DPRs in their draft form against the principles, as well as in verifying content.

- During 2002–03, the Secretariat worked to maintain, enhance, and integrate a number of databases to support improved reporting to Parliament. These include databases for the Social Union Framework Agreement, horizontal results, audit, and evaluation. A strategic outcomes database was developed and fully integrated with the electronic version of Canada's Performance and a new database was created to provide additional information on the quality of the evaluation function in each department and the treatment of over 360 Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs). The Secretariat also established an interdepartmental task team that developed a draft set of proposals for the renewal of the Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS). These proposals will be tested with a view to putting in place better structures to assist federal organizations to more easily relate performance to outcomes in an open and transparent manner and actively use this information to improve organizational effectiveness.

- The Secretariat continued its efforts to improve accountability and reporting to Parliament by consulting parliamentarians and holding discussion sessions with parliamentary and Library of Parliament staff on the Estimates process and on planning and reporting documents. This builds on previous work in this area, such as the Improved Reporting to Parliament Project.

Challenges and Lessons Learned

- The 2003 budget announced that, beginning with the 2002–03 Public Accounts, the consolidated annual financial statements would henceforth be produced on a full accrual basis of accounting. This is consistent with the recommendations of the Auditor General. (See section 5.52 of her December 2002 report, *Matters of Special Importance*.) In addition, the budget itself is also now produced on a full accrual basis of accounting.

- The use of accrual accounting concepts in ongoing decision making and for improved accountability will require awareness and understanding by public service employees and parliamentarians. This, combined with the need to determine the extent to which accrual concepts should be used in parliamentary appropriations, will increase the demands on the Secretariat and others for assistance in this area.

- During the year, the Secretariat made more than 15 appearances at parliamentary standing committees (e.g. standing committees on Government Operations and Estimates; Public Accounts; and the Senate Standing Committee on National Finance) to discuss various elements of stewardship. The interest level and demand for more information is increasing and the Secretariat will need to consider how best to meet these and other demands in an open and transparent manner, while ensuring that Cabinet confidences are maintained. To this end, the Secretariat has begun to reassess existing macro-level management and reporting systems and processes in the government. Chapter 9 of the Auditor General's December 2002 report outlines many of the challenges associated with improving accountability. Building on the work accomplished in 2002–03, the Secretariat recognizes the need to more fully engage parliamentarians and other stakeholders to advance a management culture that supports transparency, learning, and innovation in the improvement of government programs and accountability for these programs. Implementing the Management Accountability Framework, noted above, will also help to achieve this.

- Improving the content and meaningfulness of DPRs and RPPs remains an ongoing challenge. Guidelines for both will continue to be strengthened; individual documents will be assessed more often and with increased scrutiny; and more feedback will be provided to departments. It is expected that improvements resulting from such actions will also address some of the reporting concerns raised by the Auditor General in several reports, including the one cited above and in Chapter 7 of the April 2002 *Status Report*.

Management Practices

As a budget office and through policy centres and centres of expertise and excellence, the Secretariat provides leadership and support to all departments in improving their management practices in the areas of stewardship, including modern comptrollership.

B. Human Resources Management

A modern, effective, well-managed public service

Summary of Spending in 2002–03 ($ thousands)			
	Planned Spending	***Total Authorities***	**Actual**
Secretariat Operations	**63,612**	*87,087*	**81,090**
Centrally Administered Funds	1,216,537	*1,306,005*	**1,266,459**
Total	**1,280,149**	***1,393,092***	**1,347,549**
Personnel			
Full-time Equivalents	341	*471*	**435**

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

The Secretariat supports the Treasury Board in its role as the employer for the Public Service of Canada. This business line includes the work of the Human Resources Management Office and the Government Travel Modernization Office, as well as portions of the work of the Official Languages Branch.

The 2001 Speech from the Throne* indicated that:

"...the Government is committed to the reforms needed for the Public Service of Canada to continue evolving and adapting. These reforms will ensure that the Public Service is innovative, dynamic, and reflective of the diversity of the country—able to attract and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century."

Several challenges face the Public Service. Chief among these is demographics; the public sector workforce is aging and many employees and managers are approaching retirement eligibility. The government is faced with the necessity of recruiting, hiring,

* Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

and retaining committed and talented people in large numbers. It must ensure effective and efficient knowledge transfer from one generation of public service employees to the next. Moreover, in order to provide a high quality of service, government employees—both newly recruited and longer-term—must reflect the diverse cultures, and perspectives of the public they serve. Employees must have access to continuous learning and development opportunities to allow them to adapt to today's ever-changing world in creative and innovative ways. Their work must be supported by co-operative effort and harmonious relations between management and employees.

It is these challenges that are driving ongoing efforts to modernize public sector human resources management. To that end, the employer leads various efforts, the high points of which are provided in this section.

Key Partners

In order to achieve its many strategic objectives as the employer for the Public Service of Canada, the Secretariat has developed a network of partners ranging from departmental managers to separate employers, central agencies, functional communities, and bargaining agents. A list of some of these partners and of selected Web sites is provided at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/partner-partenaires_e.asp.

Performance by Strategic Outcome Element

The Secretariat plays several roles in supporting people management to ensure the delivery of quality results to Canadians. Two overall strategic outcomes have been identified, focussing on the workforce and the workplace.

Workforce: A workforce that is productive, sustainable, and representative of the diversity of the Canadian public it serves

Under the "workforce" strategic outcome element, the Secretariat sought two key results:

- a competent federal public service committed to excellence that reflects the values and diversity of Canadian society;
- a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, as well as learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

Values

2002–03 saw the final stages of development of the *Values and Ethics Code for the Public Service*. This significant document, based on several years of dialogue and consultations throughout the Public Service, will provide an essential foundation for public administration. This *Code*, which came into force on September 1, 2003, sets out both the values and ethical standards by which public service employees are to be guided in their work and professional conduct.

> **HIGHLIGHT**
> *Public Service employees themselves helped craft the Code—an important statement about the proud tradition of public service and its important role in parliamentary democracy.*

The period under review was the first full year of operation for the *Policy on Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace*. The Secretariat provided enhanced support to departments in implementing the policy, including quarterly meetings of all departmental senior officers to improve knowledge and understanding of their responsibilities under the Policy.

As follow-up to the results of the *2002 Public Service-wide Employee Survey* in the area of prevention and resolution of harassment in the workplace, preparations were made for in-depth focus-group testing to more fully explore the systemic issues of harassment and discrimination; an electronic employee survey was carried out; a course on prevention of harassment and discrimination was jointly developed with the Public Service Alliance of Canada; and the Interdepartmental Co-ordinators Network was resumed to provide more consistent support to staff who are responsible for the resolution of harassment complaints.

Consultations regarding the *Conflict of Interest and Post-Employment Code* were undertaken and refinements and revisions were incorporated into the *Values and Ethics Code for the Public Service*.

In 2002–03, there was also a significant increase in the level of advice and counsel provided to departments and agencies, functional communities, human resources, and other specialists and managers on policy application, implementation strategies, frameworks and models, and leading practices in the values and ethics domain. More than 100 events either initiated or supported by the Secretariat reached thousands of public service employees through conferences, speaking engagements, dialogue and training sessions, and information booths. In addition, the Web site of the Office of Values and Ethics was improved by expanding content and functionality. Through work with partners, the number and variety of subjects was increased, with a view to reaching a wider audience and to enhancing usefulness.

Challenges and Lessons Learned

Increased attention to values and ethics is resulting in an increase in the demand for special learning events. In response, the Secretariat has sponsored formal, case-study dialogue sessions in the regions and a unique two-day workshop for the small agency community. In co-operation with the Canadian Centre for Management Development, an in-class and an on-line values and ethics course was developed, as was the major part of an on-line course on harassment prevention for managers and specialists.

Diversity

Employment Equity

The process of modernizing Human Resources Management has identified employment equity efforts to build a representative, diverse, and inclusive public service as integral to the renewal initiative.

HIGHLIGHT

There is improved representation of all designated groups in the federal Public Service. Three of the groups (persons with disabilities, Aboriginal peoples, and women) are represented at a higher rate than their labour market availability.

During 2002–03, work was carried out to revise the *Employment Equity Policy*. Early drafts of this Policy will serve as a basis for consultations with departments and other stakeholders. Completion of the final version is projected for the fall of 2003.

The Treasury Board, as employer of the federal Public Service, provided input to the government response on the review of the *Employment Equity Act*, reaffirming a continuing commitment to the achievement of a representative public service.

The revised *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service* came into effect on June 3, 2002. In early 2003, the Secretariat held information sessions across the country to communicate the new policy requirements to managers and employees. Twenty-five sessions were held in fifteen cities involving approximately 1,000 participants. In addition, the Secretariat has developed a survey instrument for use in determining the capacity of departments to implement the Policy. Information was collected from departments using the instrument and a focus group. The Secretariat has also enhanced its Web site to provide additional information for those requiring accommodation or receiving a request for accommodation.

The hiring of visible minorities is now more than double what it was two years ago. The overall representation has also risen, although the federal Public Service has not yet reached the 2003 Embracing Change benchmark of one in five for external recruitment, as outlined in the Embracing Change Action Plan. The Secretariat is continuing to support departments in achieving this target, as well as other benchmarks set for 2005. Information and tools profiling good practices were made available to departments to help in heightening awareness and, thereby, in implementing employment equity. For example, some of these tools supported managers in meeting the "one in five" Embracing Change benchmark for external recruitment of visible minorities. They range from products to assist managers in the recruitment, career development, and retention of the designated group members to those aimed at changing the corporate culture so that it is inclusive and welcoming. They include a manager's tool kit with tips on how to recruit visible minorities, a training video on issues related to visible minorities and corporate culture change, and information on accommodations and how to arrange inclusive meetings and conferences. For more information, please see the Employment Equity Web site, especially the EE-ECSF project summary.

A group comprising representatives from the Public Service Alliance of Canada, the Professional Institute of the Public Service, and departments and central agencies is studying the results of the *2002 Public Service-wide Employee Survey* from an employment equity perspective and will be reporting its findings in the next reporting period.

Strategic investments were made using the Embracing Change Support Fund, which contributed to initiatives undertaken by youth and federal regional councils. In addition, the fund was used to address issues of corporate culture and efforts were also made to engage middle managers.

The approved distribution and allocation of central funds by department and agency for Embracing Change can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/sf-fs-3_e.asp.

To ensure continued progress, the Secretariat is assessing how policies are being implemented and the capacity of departments to accommodate persons with disabilities, as well as ensuring that employment equity considerations form part of the broader human resources management agenda and are included in departmental business plans. Performance measurement is being effected by questionnaires, focus groups, and an evaluation of Embracing Change initiatives to date.

Official languages

As part of its efforts to achieve an exemplary public service in terms of official languages and as announced in the Action Plan for Official Languages, the Secretariat has designed a three-part approach that spans a five-year period. This approach encompasses an innovation component, a capacity-building component shared with the Public Service Commission of Canada, and the establishment of an official languages centre of excellence.

On March 12, 2003, the government announced the Action Plan for Official Languages that outlines the commitments to ensure official languages objectives are met government-wide. More specifically, over the next five years, the Official Languages Branch at the Secretariat will be responsible for managing the Official Languages Innovation Program and establishing a centre of excellence. All this will help to achieve a public service that is exemplary in terms of official languages.

Executives were required to meet the language requirements of their position by March 31, 2003, in accordance with the *Policy Concerning Language Requirements for Members of the Executive Group*.

The Secretariat analyzed the results of a study on current attitudes towards the use of both official languages within the Public Service. This was the first study of its kind on official languages and the results will guide policy and communications work in the future.

In June 2002, the Secretariat launched a project in collaboration with the Canada Customs and Revenue Agency on the Quality Management System for Official Languages. The project makes available to employees the means to facilitate creating and maintaining an environment conducive to a more equitable use of French in the workplace. Workshops were held for 800 employees to increase awareness of the theme *Respect inspires…* In the fall, awareness workshops on this theme will be offered to nearly 3,000 new employees at the Agency working at headquarters, as well as in the regions of Quebec, northern and eastern Ontario, and New Brunswick.

To encourage a change in organizational culture and to move toward this objective, the Official Languages Branch works closely with its partners in the Office of the Commissioner of Official Languages, the Department of Canadian Heritage, Intergovernmental Affairs at the Privy Council Office, Communications Canada, as well as the standing House of Commons and Senate committees on official

languages. As well, the Official Languages Branch consults the Committee of Deputy Ministers of Official Languages, the Departmental and Core Advisory Committees, and the National Joint Council Official Languages Committee.

Compensation

A key building block in the modernization of human resources management is classification reform. The Secretariat will provide the leadership and stewardship to establish a modern classification system that empowers public service managers to design and implement more effective structures. The goal is to ensure that employees benefit from a system that captures the essence of their work, reflects labour market realities, treats women and men equally, and fosters career development and mobility.

> **HIGHLIGHT**
> *The Secretariat launched initiatives respecting the modernization of standards that affected more than 57 percent of the Public Service.*

In 2002–03, the Secretariat worked directly with departments and bargaining agents to modernize occupational group classification standards that impede effective business management.

The Secretariat contributed to the rebuilding of system capacity by providing training, working tools, and an active monitoring framework that ensures the integrity of the overall classification system.

The Secretariat is informing deputy ministers of the key elements of a draft classification monitoring framework and encouraging them to make capacity building in this area a priority. To assist in this endeavour, the Secretariat conducted a classification capacity survey across the Public Service, the results of which provided baseline information on departmental capacity and identified necessary supports.

Challenges and Lessons Learned

The key lesson learned from previous attempts at classification reform was that a mega-project, carried out in isolation of other human resource management functions, will not work. In response, the Secretariat adopted a balanced and incremental program that established direct linkages between classification, compensation, staffing, and the collective bargaining process. The Secretariat also reconfirmed the lesson that the rebuilding of a modern classification system must include the capacity to sustain it. The Secretariat is therefore providing upgraded training and working tools for the classification community. In addition, to ensure the integrity of the existing classification system, the Secretariat is implementing a monitoring program in 2003–04.

Although a strong compensation system cannot, by itself, ensure a productive work environment, it is an indispensable tool in obtaining, motivating, and retaining a competent workforce. In 2002–03, the Secretariat worked on the following projects in the area of compensation planning and analysis:

- It initiated the development of a new compensation costing procedure to assist in evaluating classification reform. In particular, the Secretariat developed techniques to model the cost of proposed changes to the Foreign Service classification system.
- It worked with the bargaining agents through the National Joint Council to develop external wage surveys. The results of these surveys will provide a common frame of reference for comparing federal wages to wages for similar occupations in the general Canadian economy. Statistics Canada has conducted a pre-test of a wage survey and is working on the development of a pilot survey.

Working Conditions

In 2002–03, the Secretariat updated and consolidated policy instruments governing the administration of salaries for the executive group and worked to develop continued improvements with respect to the Executive Performance Management Program.

HIGHLIGHT
A policy was introduced to ensure sustainable hiring practices and fair treatment of term employees.

In a major departure from standard policy development practices, the Secretariat worked jointly with the Public Service Alliance of Canada to study the issues associated with term employment in the Public Service. This study, which included cross-country consultations with employees and managers, was published in August 2002. (See the *Joint Public Service Alliance of Canada and Treasury Board Secretariat Term Employment Study*.) As a result of the study's recommendations, the Secretariat shortly thereafter introduced the new *Term Employment Policy*. The Policy's objectives are to balance the fair treatment of term employees with the need for operational flexibility to match human resources needs to business priorities.

Challenges and Lessons Learned

The co-development approach to problem identification helped build trust and solid partnerships with unions and departments and set the stage for future joint undertakings on other employment policies and workforce renewal issues. Key success factors were the involvement of stakeholders early on; the fact that this initiative was a contributing factor in the broader human resources modernization agenda; and senior management's support, commitment, and flexibility in assigning human resources to the project.

Learning and Development

The Secretariat launched the new *Policy for Continuous Learning in the Public Service* in 2002 and collaborated with departments to implement the Policy's eight key commitments. The Policy defines roles and responsibilities for employees and departments, and the Secretariat makes several commitments, such as increasing investments in learning in order to enhance the development of the Public Service as a learning organization.

Together, the Secretariat and the Public Service Alliance of Canada implemented and administered the negotiated Joint Learning Program to build enhanced labour-management relations. As at March 31, 2003, the administrative office was well established and two courses had been piloted in the regions: a one-day workshop on Understanding and Interpreting the Collective Agreement and a two-day workshop on Union-Management Consultation.

In order to enhance the availability of learning services for all employees, the Secretariat, in partnership with the Canadian Centre for Management Development, launched an E-Learning Services pilot project.

Workplace: The work environment is healthy and enabling

Under the workplace strategic outcome element, the Secretariat sought two key results:

- workplaces where efforts, innovation, teamwork, and accomplishments are valued and rewarded and that are safe, well-equipped, and conducive to employee well-being; and
- a productive relationship between managers, employees, and their representatives and enhanced leadership capacities of public service employees.

Employee Well-Being

The results of the 1999 *Public Service-wide Employee Survey* provided the first comprehensive snapshot of employees' workplaces, addressing such issues as diversity, career aspirations, learning, and developmental needs. The results of the survey provided a good baseline from which to work in order to improve the workplace and deliver better services to Canadians. In response to the survey, many workplace initiatives have been undertaken both by central agencies and line organizations.

> **HIGHLIGHT**
> *The 2002 survey results indicated improvement in 36 areas since the 1999 survey.*

In 2002, the Secretariat championed a second survey to help measure progress. The Interdepartmental/Union Survey Working Group developed the new questionnaire, with themes explored in the first survey reappearing in the second and new questions added to address previously unexplored issues such as official languages, health and safety, values and ethics, retention, and labour-management relations. The second survey indicated very clearly that much improvement has occurred but that challenges remain in some areas, including harassment and discrimination; careers and learning; workload/work-life balance; leadership; and labour-management relations.

The Survey Follow-up Action Advisory Committee (SFAAC) comprised of representatives from the Secretariat, departments and agencies, managers, unions, and consultants has been established to recommend initiatives that respond to survey findings over the short, medium, and long term.

The Secretariat is conducting further study into the issues of work-life balance and executive health to follow up on both the public service employee surveys and the health survey of executives conducted with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada.

To help managers improve their own well-being, as well as that of their staff, the Secretariat contributed to the publication *A Fine Balance: A Manager's Guide to Workplace Well-Being*.

Productive Relationships

The Secretariat has developed a proposal for a comprehensive results-based human resources management accountability framework that will guide the human resources community and managers as they take on greater responsibility for human resources management. This framework is driven by strategic human resources management

outcomes and is designed to ensure continuous improvement. Initial thinking has been completed respecting the overall framework, including outcomes, measures, and an instrument suite encompassing policies, guidelines, and directives that are aligned to achieve targeted outcomes, evaluation of progress, clear accountability, reporting, and strategic planning.

The Secretariat has undertaken to develop a leadership-management continuum. There are draft communication and action plans for the project, as well as a draft governance and committee structure.

The Leadership Network at the Secretariat has initiated the Managers' Project. Under the auspices of the project, research is being conducted in four key areas: defining a manager, validating managerial competencies, finding ways to better value managers, and identifying and developing the tools needed to support managers. The project has involved the creation of an advisory committee, considerable research both within and outside the Public Service, and consultations with stakeholders across the country.

The Secretariat carried out a very successful awards and recognition program in the past year. The purpose of this program is to recognize, in a timely and appropriate way, significant contributions of public service employees through the excellence of the work they perform, the exemplary behaviour they demonstrate, and the positive results they achieve.

There are three Public Service of Canada awards that fall within this program:

- The Outstanding Achievement Award presented by the Prime Minister, aimed at senior-level employees (total of three awards in October 2002);
- The Head of the Public Service Award given by the Clerk of the Privy Council to exceptional public service employees (232 recipients in December 2002); and
- The Award of Excellence, presented by the President of the Treasury Board, which recognizes excellence throughout the Public Service (70 recipients in June 2002).

The Secretariat is identifying, with the support of the Committee of Senior Officials (COSO) subcommittee, Pride and Recognition champions at the Assistant Deputy Minister level and is providing two information sessions to help these champions develop an action plan to foster a culture of pride and recognition in their respective organizations.

To ensure managers, employees, and their representatives enjoy productive relationships, the Public Service Pension Plan Advisory Committee continued to study and discuss possible recourse mechanisms for plan members, with a view to making recommendations to the President of the Treasury Board. The objective is to improve the overall effectiveness and flexibility of the Public Service Pension Plan and to ensure that it is responsive to workforce changes.

Two new directors were appointed to the Public Sector Pension Investment Board and three others were reappointed in order to maintain a highly qualified and balanced board. This Board is charged with ensuring that pension assets grow over the long term at a rate sufficient to cover public service pension liabilities.

Management practices

The aforementioned activities are all designed to improve the overall workings of human resources management across government. The business line also undertook a variety of initiatives designed to advance other aspects of government-wide management reform.

Initiatives were undertaken to further the government's overall modern comptrollership efforts to provide more effective stewardship and greater transparency and completeness of financial information. Audited financial statements for the three major public service pension plans (Public Service, Canadian Forces, and the Royal Canadian Mounted Police) were produced for the first time and were included in the annual reports for each of the plans. In addition, employee and employer contribution rates under the government's disability insurance plans were increased to ensure their financial viability. Finally, the contribution rates under the government's employee pension plans were increasingly monitored in order to keep assets in line with plan liabilities.

On-line resources and new technologies were better exploited to improve service delivery and overall management rigour. The Public Service-wide E-Learning Services pilot project was introduced, for example, to facilitate accessible e-learning for all public service employees. In addition, the Web was used to deliver a greater number of e-HR services, information and work tools to federal public service employees, managers, and human resources professionals. Changes were introduced to existing tools, such as the leadership.gc.ca Web site to improve accessibility and ease of use for users both within and outside of the Public Service.

C. Service Improvement

Citizen-centred service delivery

Summary of Spending in 2002–03 ($ thousands)			
	Planned Spending	***Total Authorities***	**Actual**
Secretariat Operations	11,071	*35,202*	**34,291**
Total	**11,071**	***35,202***	**34,291**
Personnel			
Full-time Equivalents	109	*234*	**212**

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Service Improvement is one of the three business lines of the Secretariat. It comprises all activities performed by the Chief Information Officer Branch (CIOB), the service-related activities of the Official Languages Branch, and the relevant policy elements of Communications and Executive Services and of the Government Operations Sector.

The Government On-Line (GOL) and Service Improvement (SI) initiatives are the key and most visible activities of the Service Improvement business line. They are led and co-ordinated by the CIOB, which is also responsible for the stewardship of the government's IT and IM assets, including oversight of the related human, financial, and information resources, as well as policies and standards.

The GOL initiative was announced in the 1999 Speech from the Throne:*

"The Government will become a model user of information technology and the Internet. By 2004, our goal is to be known around the world as the government most connected to its citizens."

* Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

Central funds in the amount of $280 million were allocated in 2000 for two years to launch and map out the initiative. Budget 2001 allocated $600 million over four years to implement the GOL initiative and the target date was extended to 2005. The central funding ($880 million) for the GOL initiative has been allocated as follows:

Approved allocation of central funds for GOL by component—government-wide ($ thousands)

	2000–01	2001–02	2002–03	2003–04	2004–05	2005–06	Total
Common Secure Infrastructure	32,490	107,299	115,731	92,012	62,000	62,000	471,532
Portals, Gateways and Subject/ Audience Clusters	5,341	23,945	16,400	19,600	15,000	15,000	95,286
On-line Service Delivery	8,672	89,216	48,235	86,062	15,000	15,000	262,185
Policies and Standards	5,063	3,934	13,000	13,000	8,000	8,000	50,997
Total	**51,566**	**224,394**	**193,366**	**210,674**	**100,000**	**100,000**	**880,000**

The approved distribution and allocation of central funds by department and agency can be found in the 2003 GOL annual report at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gol-ged/2003/gol-ged_e.asp.

As part of the restructuring of the Secretariat in January 2002, the SI initiative was added to CIOB's mandate, with some funds to partially cover additional full-time staff requirements. The objective of the initiative is to improve the level of satisfaction of Canadians with federal services by 10 percent by 2005.

These two initiatives are managed horizontally, as they apply to federal departments and agencies with significant service delivery responsibilities. The GOL and SI initiatives, along with the official languages component, form the government's service agenda and are reported as the SI business line in this report. This does not include reporting on electronic service delivery projects conducted by departments and agencies. In 2002, 31 departments and agencies were asked to report on their GOL services and related activities on their respective Web sites and, as of February 2003, 21 had done so. These organizations are also encouraged to report on GOL initiatives in their DPR.

The government's GOL and SI initiatives aim to improve the quality, effectiveness, and efficiency of Government of Canada services in both official languages and across all delivery channels (in person, by mail, by telephone, and on the Internet). They also aim

to improve citizen and business access to these services. Important elements of these initiatives are the effective use of information and communications technology, provision of services on the Internet, and the development and maintenance of appropriate policy frameworks and tools. These two initiatives are also focussed on setting targets for citizen and business satisfaction with Government of Canada services and on-line service delivery and measuring and communicating the federal government's performance against these targets.

Two operating principles guide GOL and SI:

- Citizens and businesses must be at the centre of service delivery, which means that services are tailored to meet their needs and interests.
- A "whole-of-government" approach is essential to drive citizen- or user-centric service delivery.

While all departments and agencies are responsible for the quality and range of services they provide, as well as for improving access to them, the Secretariat leads and co-ordinates the articulation and implementation of the government-wide service agenda.

Many factors are putting pressure on the government to improve its services and take a more user-centric and government-wide approach to services and service delivery. These include the steadily increasing demand for government information and services, the increased volume of transactions due in part to the aging of the population, and growing expectations of individuals and business for electronic services and faster service delivery. Canadians want "seamless" services that cross jurisdictions and do not require in-depth knowledge of governmental organization. They want access to government services anytime, anywhere. They want those services available in person, by mail, by telephone, and through the Internet using home, work, or public access computers or mobile devices of all types. They also expect their government to consult them on the scope and delivery of these services.

There are many challenges associated with achieving significant service improvement. Change of any kind that includes extensive use of information technology, multiple partners and shared accountabilities, rethinking of business processes, and constant validation with users and clients (who can change their behaviours quickly) is risky, particularly in the public sector. However, the risks of not undertaking change are greater, as obsolete and inefficient processes and systems cannot sustain increased demand. Canadians expect faster, better, transparent, and more effective information and transaction services. Their engagement and satisfaction with public institutions are often

determined by their service experience; as a result, meeting service improvement goals is key to a relevant, effective, and dynamic public sector.

Key partners

- The Secretariat provides leadership to and works in close collaboration with federal departments and agencies to deliver the GOL and SI initiatives and to ensure the sound management of the government's IT and IM assets. The Secretariat works closely with organizations that provide government-wide services such as Public Works and Government Services Canada; with departments and agencies that have high volumes of transactions with citizens and businesses, such as Human Resources Development Canada and the Canada Customs and Revenue Agency; as well as with the four organizations leading the development of the clustered approach to service delivery: Communication Canada, Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and Human Resources Development Canada.

- The Secretariat also provided strategic leadership and focus for the three communities of practice (Information Technology, Information Management, and Service Delivery) that play a key role in realizing the GOL and SI objectives.

- The Secretariat continues to work in co-operation with provinces and territories. There are an increasing number of inter-jurisdictional projects designed to offer more integrated services.

- The private and voluntary sector, academia, and the high technology sector are represented on the Government On-Line Advisory Panel. They provide advice to the President of the Treasury Board on the implementation of GOL.

Performance by Strategic Outcome Element

Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat sought three results under this strategic outcome element:

- The government will become a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- The government will provide improved access for Canadians to federal programs and services, and a broader federal presence across the country through the implementation of the Service Canada initiative and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.
- Enhanced services will be made available to Canadians in the official language of their choice through the renewal of the Official Languages Program and policies and through education and awareness campaigns.

HIGHLIGHTS

The Secretariat achieved the following:

- made 31 key services of the Government of Canada completely available on-line;
- launched the first e-pass-enabled services with on-line authentication using the Government of Canada's common secure channel:
  - Change of address on-line (CCRA)
  - On-line filing of records of employment (HRDC)
- developed policies, guidelines, and standards in the areas of privacy, security, and information management;
- monitored and reported to ministers on key IT projects;
- initiated the development of a methodology and approach to business transformation enabled by information technology; and
- improved the governance and issues management of core interdepartmental committees.

Challenges and Lessons Learned

The GOL initiative started with the concept of using the Internet to improve government services and Canadians' access to them. Its implementation focussed on making the most commonly used services available on-line by 2005, building the common electronic infrastructure to support these services, and renewing or developing the appropriate policy and standards framework. Good progress has been made, but the implementation process will impose significant challenges if the government's targets are to be achieved by the year 2005.

Essentially, the Secretariat and its key GOL partners recognize that the electronic channel can become the enabler for an integrated approach to multi-channel service delivery (e.g. by Internet, telephone, mail, or in person) and improvement. This would require a shift towards the adoption of a comprehensive service vision for the Government of Canada, which would demand a much higher degree of co-ordination and integration across the whole of government. Such an approach could lead to the transformation of government services through, for example, a government-wide management of service delivery infrastructure, the integration of services across departments, the rethinking of business processes, and the rigorous implementation of a government-wide information technology architecture and governance. The challenges of setting out and achieving such a comprehensive agenda are significant, ranging from the government's capacity to deliver, the availability of the information required to effect change, and the time, effort, and resources required to implement such an agenda.

This year, work to develop this comprehensive service vision has begun in partnership with Human Resources Development Canada, Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and Public Works and Government Services Canada.

Model User of Information Technology

International recognition

For the third year in a row, an international consultancy has singled out Canada as the world leader in e-government, based on the number and quality of on-line services, our emphasis on client relationship management, and our increasing focus on multi-channel service improvement.

Generally, Canada's GOL initiative and implementation approach are ranked high by international surveys and reports. For example, a recent report published by the United Nations states: "Possibly more than any other country, Canada has demonstrated an uncanny prescience and intrinsic understanding of e-government's potential and reality. Co-ordination among departments is perhaps stronger than in any other industrialized nation. This could be attributed to the leadership demonstrated by the Treasury Board, which is the focal point for the national e-gov program."

On-line services

As part of its GOL initiative, the Government of Canada has committed to making the most commonly used services available on-line by 2005. GOL by 2005 was defined in 2002–03 as including over 130 services from 30 federal departments and agencies. In 2001, nine of the services were completely on-line. In 2002, this number increased to 31, almost 25 percent of the GOL target. All services are now available at least partly on-line. Achievement of full interactivity for more than half the targeted services depends on the availability of the secure channel.

Canada site and gateways

The Canada site is a single point of access to information and services that are relevant to Canadians in their everyday lives, such as jobs, taxes, health, and immigration. The site is organized around three client-centred points of access or gateways: Canadians, international clients, and Canadian business. Under each of these gateways, related services are grouped or clustered according to subject areas (e.g. health, employment, taxes) or audiences (e.g. seniors, youth). The Canada site and three gateways are becoming the service delivery platform of choice for integrated on-line services.

In 2002–03, a number of new features were added to the gateways. On the Canadians gateway, a benefits finder was developed to assist Canadians in identifying available federal and provincial benefits to which they may be entitled. The business gateway was expanded so that entrepreneurs have one-stop access to business support programs offered by provincial and territorial governments, as well as the Government of Canada. The non-Canadians gateway now offers information and services in four additional languages: Spanish, German, Portuguese, and Chinese.

Challenges and Lessons Learned

The development of gateways and clusters is fostered by a horizontal approach from both a management and an operational perspective. Horizontality requires working across departments toward the common goal of improving service delivery to clients by integrating and transforming services to meet client needs and expectations. However, establishing horizontal governance structures and providing funding to gateways and clusters have been key challenges in the context of vertical departmental accountability and funding structures.

In order to address these challenges, the gateways and clusters community established a series of interdepartmental or cross-cluster committees. These committees develop a corporate approach to service integration and transformation through gateways and clusters that recognizes and yet also transcends traditional departmental lines of business. Co-operation and cross-jurisdictional relationship building are key elements in the success of the gateway and cluster initiative.

Similarly, funding issues were, in part, addressed by investments in common tools and supports that are currently available to all gateways and clusters. Common tools were recognized as enabling a corporate approach with the added benefit of achieving economies of scale through common planning, management, reporting and, where appropriate, administrative and financial management mechanisms.

Leadership, accountability frameworks, and common infrastructure are key to the success of the horizontal approach of the gateways and clusters initiative.

Infrastructure

The secure channel is the supporting infrastructure for Canada's vision for electronic service delivery and is critical to achieving the overall GOL goals and objectives. It provides highly secure access to government services to assure Canadians that the information they provide and the transactions they conduct with the government are protected. The secure channel has been designed as a government-wide infrastructure, thus eliminating the need for departments and agencies to build their own security, network, and applications services and ensuring an integrated approach to on-line authentication. Public Works and Government Services Canada is the secure channel's delivery and implementation organization, under the direction of the Secretariat. More than half of the 130 services to be made available on-line by 2005 require the authentication services provided by the secure channel.

The year 2002–03 was critical in the secure channel development and field trial. In September 2002, the Government of Canada introduced the e-pass authentication

service. It provides the same level of confidence in an Internet environment that face-to-face contact, sealed envelopes, and official documents provide.

The Government of Canada now has the capacity to issue millions of digital certificates to authenticated clients (businesses and individuals) who provide key information that is validated against existing data and transmitted securely through encryption services. This service allows citizens and businesses to be authenticated once and use their digital certificates with as many departments and agencies as they wish. Two interactive transactions are currently supported by the secure channel authentication services: Canada Customs and Revenue Agency's on-line address change and Human Resources Development Canada's on-line filing of records of employment.

The secure channel also allows departments to provide Internet-based services that connect their clients to their systems, through an exchange service. For example, Industry Canada clients can now pay their licences, purchase patent registrations, and pay incorporation fees through a single program using credit cards; payments are transmitted through the secure channel service exchange directly to the Receiver General. This allows for immediate accounting and reconciliation and provides a standard Government of Canada interface to all clients for credit card payments.

In 2002, the secure channel incorporated enhanced Internet Protocol (IP) perimeter defence capabilities, including intrusion detection and managed firewalls. These services ensure that the secure channel is not compromised. In addition, departments and agencies began to migrate to a new, government-wide Extranet, which connects individual networks and facilitates access to common government applications as well as the Internet.

There are three major interrelated challenges associated with the secure channel: its continued availability (which is dependent on sustained funding), its adoption by departments and agencies as the common e-infrastructure, and the establishment of a manageable and responsive governance structure. Mitigation strategies were developed for all three, but 2003–04 will be the decisive year to fully address the challenges.

Stewardship

The Secretariat continued to work with departments and agencies to improve the government-wide stewardship of IT and shared administrative systems; it worked closely with a small number of departments and agencies to realign IT projects; and it

monitored the government's key IT projects and reported to ministers on their progress. In 2002–03, Treasury Board ministers were provided with a draft framework against which IT projects could be measured and reviewed to ensure a whole-of-government approach, sustainability of common and shared infrastructure, effectiveness of IT and corporate services, enablement of client-centred services, leveraged investments, and enablement of service transformation. The Secretariat recognized that more work would be required to provide ministers with a government-wide view of IT assets and a more comprehensive reporting framework on IT projects.

Improved Access

Access

The Government of Canada made substantial progress in putting information and transaction services on-line. All federal laws, regulations, and policies were made available through the Internet, as well as information about significant programs. Similarly, all key forms are available on-line.

Challenges and Lessons Learned

The Industry Canada Community Access Program (CAP) has been very popular, giving people access to the Internet at 8,800 sites across Canada. But while information and computers are available at CAP sites (primarily community centres, libraries, and schools), 15 percent of the population cannot read regular print, whether on screen or paper, because of literacy challenges or disabilities. Web-4-All, a GOL pilot led by Industry Canada, has created a customizable computer interface based on universal design principles so each user can select, save, and deploy his or her own interface preferences using smart card technology. A smart card is a plastic card with an embedded integrated circuit for storing information. Web-4-All technology is making it possible for the approximately 3.3 million print-handicapped Canadians, the aging senior population, and new Canadians to access the same electronic services as other Canadians. Web-4-All is also attracting a lot of interest from private sector organizations and the government is working with them in the development of smart cards and card readers. Some provincial ministries responsible for library and educational services are also interested in building this technology into their procurement process specifications for standardized library and school services.

Service Canada

During 2002–03, Service Canada successfully made the transition from a Secretariat-led, multi-faceted pilot project to a more clearly defined and focussed information service, integrated into host partners' in-person service delivery operations. There are 223 access centres with a presence in every province and

territory of Canada, half of them in small and rural communities. This past year, Human Resources Development Canada led and co-ordinated the management and operation of the Service Canada in-person network, and Communication Canada continued to manage the telephone and Internet access services. The development of longer-term sustainability strategies was initiated in 2002–03.

Policy and Standards

In May 2002, the Secretariat introduced the *Privacy Impact Assessment Policy*. This Policy requires departments and agencies to conduct assessments for any new or redesigned service that may raise privacy issues. It ensures that services are available on-line, or through more traditional service channels, only when they provide good privacy protection. A practical tool kit that includes templates, fact sheets, and best practices was developed and provided to departments to facilitate their assessment and implementation of the Policy.

The Secretariat also issued guidelines for departments and agencies on the use of cookies and on providing proper notice and obtaining informed consent with regard to the possible collection and use of personal information.

In 2003, the Secretariat finalized revisions to the *Policy on the Management of Government Information*, the result of collaboration with a wide range of government institutions. The Policy seeks to ensure that federal institutions manage the information under their control efficiently and effectively throughout its lifecycle.

The Secretariat continued to develop the Framework for the Management of Information in the Government of Canada (FMI). The FMI is a key initiative aimed at modernizing and mapping the strategic direction and landscape for the management of information in the Government of Canada. It will assist government departments and agencies by providing authoritative, comprehensive, and integrated guidance on how to best manage information to support service delivery. The FMI will also provide a focus for the implementation of information-related legislation and policies, including the *Policy on the Management of Government Information*.

The Secretariat issued several guidelines on metadata for departments, clusters, and gateways. These guidelines accompany the 2001 Treasury Board Information and Technology Standard (TBITS) 39.1: GOL Metadata Standard and help federal institutions comply with the Common Look and Feel Standard 6.3, which stipulates that all government Web sites must apply five mandatory metadata elements to describe their Web resources. Metadata are necessary to support navigation, searching, information sharing, and the interoperability goals of GOL. The common

standard adopted, the Dublin Core, ensures that a core set of elements are shared across disciplines or within any type of organization needing to organize and classify information.

In June 2002, a review of the policy requirements concerning the use of the Social Insurance Number and data matching was initiated. Consistent with the Secretariat stewardship of the policy governing these two important privacy considerations, the review is intended to modernize the policies and provide clear direction to all federal institutions subject to the *Privacy Act*.

The Secretariat continued to develop the Management of Information Technology Security Standard under the revised *Government Security Policy*. This standard was extensively reviewed with departments and agencies and work will conclude in 2003-04.

January 2003 was the implementation target for all departments and agencies to be compliant with the Common Look and Feel (CLF) standards for federal Web sites. Federal sites now incorporate a common layout, graphic standards, and symbols. CLF best practices were developed throughout the year by departments and agencies under the auspices of the interdepartmental Internet Advisory Committee. These best practices touch on accessibility, official languages, navigation and format, cybersquatting, collaborative arrangements, e-mail, and important notices.

Challenges and Lessons Learned

The Secretariat faced two major challenges from a CLF perspective—the Treasury Board ministers' direction of a common look and feel for all Government of Canada Web sites, and the GOL strategic objective that all Canadians, regardless of their Internet ability, geographic location, or official language, should have equal access to government on-line services and information. The risk of failure in satisfying these two objectives was appreciable given the dozens of federal institutions and, hundreds of Web sites involved, as well as the short time frame and lack of precedent.

The Secretariat drew upon the considerable expertise of the existing communities of practice within the Public Service through an interdepartmental co-ordinating council and working groups. It was determined that common standards that applied to every government Web site were the only way to provide a recognizable federal identity, a common user experience, and the flexibility that institutions required to address the unique service needs of their individual clients. Development time of the standards was shortened by the adoption of proven international guidelines for accessibility. This adoption also had the benefit of making readily available software products and tools from major IT suppliers that helped departments to defray the costs of making their Web sites more accessible to persons with disabilities. Common software and implementation tools developed by communities of practice are maintained in a depository available for use by any department at no cost.

There were a number of setbacks, for example, due to vendors failing to provide promised products that would provide access for those clients with special needs to much of the legacy information found on government Web sites. The Secretariat worked with departments to find practical solutions by setting priorities for the conversion of legacy information to accessible format based on client interests and by providing access to legacy information by alternative means. Some of the lessons learned confirm that public service employees possess considerable expertise that can resolve complex service and technical issues and implement cost-effective solutions. This can be done by using a less traditional, more collaborative, cross-departmental structure to manage initiatives. These approaches will be used in the future to sustain the effectiveness and viability of the standards in the face of continuous changes to Internet technologies and increasingly sophisticated services, including individualized and cross-jurisdictional offerings.

Official Languages

Service to Canadians in the official language of their choice remains elusive in too many of the offices and service areas where it is required. To improve this situation, during 2002–03, the Secretariat, with partner departments and agencies, developed an action plan for the renewal of the program and the modernization of official languages policies and practices. In this regard, the 2003 budget allocated additional resources to implement the action plan. These resources will enable the Secretariat to strengthen its monitoring capacity and make progress towards its objective to create an exemplary public service in the area of official languages.

The action plan also allocated $14 million over the next five years to support targeted activities that will help federal regional councils and federal institutions to design and implement innovative projects that will foster improved services to the public in both official languages and focus on other key issues and objectives of the program. The Secretariat's Official Languages Branch will manage the fund.

In 2002–03, a survey was conducted in British Columbia on Francophones' perception of services available in their official language. It arose from a consultation project that aimed to sensitize managers of federal institutions to the delivery of bilingual services. The project and the survey were carried out in collaboration with the Fédération des francophones de la Colombie-Britannique (British Columbia Federation of Francophones) and federal institutions. This concerted action stimulated dialogue and is seen as a successful outcome to improve services.

A telephone survey was begun in March 2003 to determine the extent to which offices and service points of federal institutions actively offer their services in both official languages to minority official language communities. The results, which will be broken down by province or territory and by institution, will serve to inform institutions of deficiencies and to suggest solutions. The report should be complete by fall 2003.

A check of the delivery of services in French and in English was carried out at seven airports in Canada: Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montréal (Dorval), Moncton, and Halifax. The Secretariat looked at the active and passive offer of services in both official languages. At the same time, it evaluated the capacity of institutions to offer their services to a comparable degree in each official language. The results of this exercise will be available in the fall of 2003.

HIGHLIGHTS

The Secretariat:

- contributed to higher levels of satisfaction and generally positive perceptions of government services among Canadians;
- developed a performance measurement framework for the GOL and SI initiatives;
- adopted and published telephone service standards;
- implemented the new *Communications Policy of the Government of Canada*; and
- modelled innovative approaches to building human resources capacity to support the GOL and SI initiatives.

Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

The Secretariat sought the following result:

- A measurable improvement in Canadians' overall satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement initiative and increased organizational effectiveness.

Measurable Improvement in Canadians' Satisfaction

Client satisfaction

According to the most recent Citizens First study, Canadians rated their overall satisfaction with federal services in 2002 at 64 percent; their satisfaction with on-line services is 68 percent. Their satisfaction with federal services has increased steadily (7 percent) since 1998.

Citizens First Survey Year	1998	2000	2002
Service Reputation Score (global)	46	51	56
Service Experience Score (service-specific)	60	61	64

- The second annual report on the GOL initiative, *Government On-Line 2003*, highlights progress to date on electronic service delivery improvement and points the way to 2005 and beyond.

- On-line use of federal services has increased significantly from 61 percent of Canadian Internet users who visited a Government of Canada Web site at least once in 2000 to 70 percent in 2002. Health, taxes, and employment are some of the most popular on-line services.

Measurement

In 2002–03, the Secretariat developed a performance measurement framework for the GOL and SI initiatives, which encompasses three main outcomes—citizen- or client-centred government; better, more responsive service; and capacity for on-line service delivery. For each of these outcomes, specific indicators have been developed and work is underway to develop performance measures. One of the most significant developments over the past year was the revision of the Common Measurements Tool that now provides a consistent approach for collecting client satisfaction information across departments and agencies, no matter which delivery channel is used (e.g. in person, Internet, mail, or telephone).

Adoption and publishing of service standards

The Secretariat led an interdepartmental discussion with the federal telephone service delivery community that resulted in a consensus on the approach to be taken for the expression of telephone service standards. While arriving at a common standard across all government departments and agencies was determined not to be feasible, there was agreement on the use of common language and metrics to express and report on standards, thus permitting a comparison across organizations and making results more meaningful. The Secretariat will take a similar approach to service standards across the other delivery channels. The Secretariat encouraged departments and agencies to follow best practices in posting their service standards and results measured against them on their Web sites.

Communications

2002–03 was the first year in which the new *Communications Policy of the Government of Canada* was in effect. Its goal is to ensure well co-ordinated and effective communications management that is responsive to the diverse information needs of Canadians. The Policy establishes standards for all departments and agencies in providing information services that meet the needs and interests of citizens. A formal review of the Policy will take place within five years of its effective date.

The Federal Identity Program (FIP), which complements and supports the Policy, also aims to improve service to Canadians. FIP facilitates public access to government programs and services through clear and consistent identification that helps citizens to recognize them at a glance. In March 2003, the new FIP Web site went on-line to better assist departments and agencies in their application of the government's corporate identity standards.

Reporting to Parliament

Information on the Service Agenda and the GOL and SI initiatives are consistently included in the Secretariat's RPP and DPR. In addition, senior officers regularly appear before parliamentary committees to discuss developments and challenges related to GOL and SI. Officers of Parliament are also consulted on policy and standards in development. (For example, the Office of the Privacy Commissioner was extensively consulted on the development of the *Privacy Impact Assessment Policy*; that office, the Office of the Commissioner of Official Languages, and the Office of the Information Commissioner were consulted on the revisions to the *Policy on the Management of Government Information*.)

Departments and agencies subject to SI are required to report on their service improvement activities in their respective DPRs. The Secretariat monitors the level of reporting government-wide. A review of 2001–02 DPRs indicated that SI was noted in only 22 of 47 reports; ten of the reporting organizations had conducted a client satisfaction survey during the year. In an effort to simplify and standardize reporting by departments and agencies, the Secretariat began work to revise the SI-DPR reporting template. A focus on implementation of the initiative should be reflected in increased levels of SI reporting in 2002–03 DPRs.

Organizational readiness in human resources

The implementation of GOL and SI is beginning to drive a better understanding of the need for an agile public service workforce with significant adaptive capacity. To support this direction, the Secretariat continued to enhance its community of practice, competency-based strategy to help departments and agencies identify and address recruitment, retention, development, and other human-capacity issues related to change management in the Information Technology, Information Management, and Service Delivery communities of practice. In 2002–03, the Secretariat continued to provide the training program for the management development of IT professionals; developed the first-ever competency profiles and tools for IM professionals and front-line service delivery personnel and their managers intended for application on a whole-of-government basis; and continued to enhance its Web-based services and self-assessment tools. (See http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_e.asp.)

Management Practices

The GOL and SI initiatives are managed through five key interdepartmental committees, as well as working groups and issue- and expertise-related committees. Over the past year, changes have been made in the GOL and SI governance structure to promote the shift towards a comprehensive multi-channel service vision and pave the way for long-term governance of a more integrated, enterprise-wide service delivery agenda.

The evolution of the gateways and clusters has shifted from a Secretariat-led process to a more horizontal interdepartmental approach. For example, funding decisions are increasingly focussed on supporting common tools and have evolved to an interdepartmental horizontal co-management of funds. The Secretariat continues to identify shared accountability frameworks and is exploring the establishment of common mechanisms to improve operational efficiency.

The Organizational Readiness Office is a centre of expertise in nurturing informal workplace learning and knowledge sharing networks commonly referred to as communities of practice. Its leadership development programs are anchored in the IT and IM domains and are strategically aligned with GOL and SI.

Service improvement and new directions in government services and business processes are largely driven through projects that rely extensively on information technology. In recognition of this, and as part of its ongoing stewardship role, the Secretariat monitors all key IT projects, from the initial business cases through the project definition phase (preliminary project approval) to design, development, and implementation (effective project approval); it also reports to Treasury Board ministers on key IT projects.

In 2002–03, the Business Transformation Enablement Program (BTEP) was developed and piloted. The BTEP will provide strategies, methods, models, and frameworks, as well as strategic alignment tools to facilitate the mapping, analysis, and design of programs and services across government. This includes the standards, federated designs, and enterprise architecture capabilities to allow the Government of Canada to achieve technical, information, and business interoperability..

D. Secretariat Administration

Summary of Spending in 2002–03 ($ thousands)			
	Planned Spending	***Total Authorities***	**Actual**
Secretariat Operations	34,531	45,183	**41,777**
Centrally Administered Funds	10,000	10,000	-
Total	**44,531**	**55,183**	**41,777**
Personnel			
Full-time Equivalents	308	319	**314**

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Reflecting the values outlined in *Results for Canadians*, the Secretariat's administration is focussed on managing resources; supporting a modern, effective, and representative workforce; and constantly improving client-centred corporate service delivery. These efforts are being carried out within the government-wide efforts to implement modern comptrollership, improve human resources management, and put government services on-line.

Key Partners

The Secretariat works in close collaboration with other federal government departments, as well as provincial governments, academia, and the private and voluntary sector to ensure that the Secretariat is equipped to meet its mandate and goals.

Performance

The Secretariat sought the following result:

- To achieve its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians*.

The Secretariat has established and carried out during 2002–03 a new strategic planning cycle, including the production of an Environmental Scan, which allowed it to make informed decisions on priorities and resources and to complete the Strategic Planning and Results Framework, which was shared with all Secretariat employees. The Framework is

built around three major strategic outcomes: Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement and constitutes the logic model used to structure the DPR and the RPP. The Secretariat is continuing to further refine its Strategic Planning and Results Framework. Included in this work is the development of performance measurement strategies which will assist in determining the degree to which desired strategic outcomes and elements have been achieved over time. The Secretariat has also begun to build an intregrated approach to risk management into the strategic planning cycle. The completed Information Management and Information Technology Strategy will serve to guide management improvement plans over the next three to five years.

The internal audit and evaluation functions continued to be strengthened during the past year. The risk-based audit plan was updated, two audits were conducted, and a three-year plan was approved. The Internal Audit and Evaluation Committee was active throughout the year making the connection between audit and evaluation activity and executive decision making in the department. A project was completed late in the year that recommended a more strategic approach to evaluation in the department. The Internal Audit and Evaluation Division also played the role of liaison with the Office of the Auditor General. This role is very important to the department, due to the high level of activity of the Office of the Auditor General at the Secretariat. It is estimated that at least one-third of the division's resources is dedicated to this function and that there are many more resources invested each year throughout the Secretariat as it supports the work of the Auditor General.

A Human Resources Plan for the Treasury Board of Canada Secretariat, published in the fall of 2001, focusses on the key human resources challenges facing the Secretariat: workload management and work-life balance, recruitment and retention, leveraging knowledge and learning, and ongoing public service human resources policies and programs. Executive-level champions provided leadership and direction for a wide range of initiatives in 2002–03, including a commitment for all executives to participate in the Leadership Development Program and 360° feedback exercise by November 2004; consultations and branch follow-up on the results of the Duxbury-Higgins study on work-life balance; a new strategic planning cycle to improve priority setting and work planning; simplification of the Treasury Board submission process; a study of staff mobility and implementation of the resulting recommendations; a mentoring program; a study and recommendations on informal learning; and implementation of our employment equity, official languages, and awards and recognition programs.

The Secretariat began the development of an IM/IT strategic plan in 2002–03. This is a significant initiative, in that the Secretariat needs to have leading-edge and innovative

IM/IT capabilities to reflect its leadership role in this area within the government and to support it in assisting the Management Board. Internal business needs and external regulatory pressures are driving the need to assess the way the Secretariat manages electronic information. The IM/IT strategic plan will enable the Secretariat to set clear goals and to have a plan to guide the achievement of these goals. The IM/IT vision calls for the Secretariat to have a modern, business-enabling IM/IT environment helping to make it exemplary in its use and management of IM/IT.

The Secretariat has started the development of a new Salary Management System which will provide managers with better financial information on salary expenditures. As well, planning of the SAP Enterprise upgrade has started and is scheduled for completion in the fall of 2004 or spring of 2005.

The Secretariat continued to manage its international and regional activities effectively through its International Relations Office. Some 50 visiting international delegations were managed in 2002–03, as well as roundtables and work plans for bilateral relations under existing MOUs with the U.K. and France. In addition, major presentations were made at several international organizations and conferences (including the Commonwealth Association of Public Administration and Management in Glasgow, a special roundtable at the Canadian Embassy in France, and presentations made by the Chief Information Officer in Singapore, Belgium, France, and Italy). Ongoing effective national secretariat support was provided for continuing development of the federal regional councils, including support to engage the Secretariat representatives and the other central agencies with each of the 12 councils to ensure effective two-way communication and regional participation regarding government-wide initiatives and challenges. In support of the follow-up to the Task Force on the Co-ordination of Federal Activities in the Regions, a guide on managing collaborative arrangements is available on the Web. The guide was developed in collaboration with Secretariat officials, regional financial officers, and program managers and has been very well received by the regions.

Section III: Financial Performance

Table 1: Summary of Voted Appropriations ($ thousands)

Table 1 details the way Parliament votes resources to the Secretariat, including voted appropriations and statutory authorities, and details the actual usage of those resources by the Secretariat.

Financial Requirements by Authority

Vote		Planned Spending	Total Authorities	Actual
	Management Board Program			
1	Operating Expenditures[1]	119,109	179,503	**170,142**
2	Grants and Contributions[2]	18,600	18,850	**17,117**
(S)	President of the Treasury Board – Salary and motor car allowance[3]	65	70	**70**
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	14,798	16,713	**16,713**
(S)	Court awards	-	-	-
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	-	17	**17**
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	-
5	Government Contingencies[4]	740,000	670,146	-
10	Government-wide Initiatives[4]	40,808	13,538	-
15	Collective Bargaining[4]	-	-	-
20	Public Service Insurance	1,201,702	1,205,177	**1,166,673**
(S)	*Public Service Pension Adjustment Act*	30	13	**13**
(S)	*Special Retirement Arrangements Act*	-	-	-
(S)	Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation Act* and other retirement acts and the *Employment Insurance Act.*	-	83,753	**83,753**
(S)	Payments for the pay equity Settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	-	16,020	**16,020**
	Total[5]	**2,145,112**	**2,203,800**	**1,470,518**

1 Planned Spending is the amount included in the department's 2002–03 RPP and indicates amounts planned at the beginning of the year.

Total Authorities include $118,007 thousands reported in the 2002–03 Main Estimates, plus additional funding of $61,496 thousands as follows: $54,615 thousands from the 2002–03 Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives ($3,917 thousands) for initiatives such as the Employment Equity Embracing Change Programs, the Internal Audit Policy, Comptrollership Modernization and Human Resources Modernization, and for transfers in from Vote 15, Collective Agreements ($2,449 thousands), a transfer in of the Crown Corporation Policy ($514 thousands).

Actual expenditures were $9,361 thousands less than anticipated. This is primarily due to a major re-organization in the area of the Human Resources Management Office and delays in the litigation process of two important court cases within the Pension Benefit Division.

2 Actual expenditures were less than anticipated with the Youth Internship Program.

3 Planned Spending is $65,218. Authorities and Actual Spending are $69,521.

4 Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

5 The large difference between Total Authorities and Actual is largely due to $670,000 thousands lapsing in Vote 5, Government Contingencies. This Vote has two main purposes: to supplement other

appropriations for paylist requirements and to provide temporary funding for miscellaneous, minor, and unforeseen requirements. Sums temporarily allotted for non-paylist purposes are repaid to this Vote by departments when Parliament approves funding. At the end of the fiscal year, the balance of this Vote is lapsed.

Table 2: Departmental Planned Spending versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)

Table 2 details resources used by business line, in comparison to the resources voted by Parliament as indicated in Table 1.

Business Lines	FTEs	Operating[2]	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
EXPENDITURE MANAGEMENT AND PLANNING						
Secretariat Operations						
(Planned Spending)	188	19,215	-	19,215	-	19,215
(Total Authorities)	*198*	*21,297*	*20*	*21,317*	-	*21,317*
(Actuals)	**192**	**20,810**	**20**	**20,830**	**-**	**20,830**
Centrally administered Funds[1]						
(Planned Spending)	-	750,000	-	750,000	-	750,000
(Total Authorities)	-	*670,146*	-	*670,146*	-	*670,146*
(Actuals)	-	-	-	-	-	-
COMPTROLLERSHIP						
Secretariat Operations						
(Planned Spending)	220	24,739	-	24,739	-	24,739
(Total Authorities)	*220*	*26,959*	-	*26,959*	-	*26,959*
(Actuals)	**207**	**26,661**	**-**	**26,661**	**-**	**26,661**
Centrally administered Funds[1]						
(Planned Spending)	-	16,003	-	16,003	-	16,003
(Total Authorities)	-	*2,497*	-	*2,497*	-	*2,497*
(Actuals)	-	-	-	-	-	-
INFORMATION MANAGEMENT/ INFORMATION TECHNOLOGY						
Secretariat Operations						
(Planned Spending)	82	8,416	-	8,416	-	8,416
(Total Authorities)	*202*	*31,487*	-	*31,487*	-	*31,487*
(Actuals)	**181**	**31,037**	**-**	**31,037**	**-**	**31,037**
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT						
Secretariat Operations						
(Planned Spending)	358	52,646	18,600	71,246	6,021	65,225
(Total Authorities)	*493*	*73,784*	*18,830*	*92,614*	*2,854*	*89,760*
(Actuals)	**456**	**68,293**	**17,097**	**85,390**	**2,029**	**83,361**

1 Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures

2 Includes capital expenditures.

(Table 2, *cont'd*)

Business Lines	FTEs	Operating[2]	Grants & Contri-butions	Total Gross Expendi-tures	Less: Respend-able Revenues	Total Net Expendi-tures
Centrally administered Funds[1]						
(Planned Spending)	-	1,333,537	-	1,333,537	117,000	1,216,537
(Total Authorities)	-	*1,441,564*	-	*1,441,564*	*135,559*	*1,306,005*
(Actuals)	-	**1,402,018**	-	**1,402,018**	**135,559**	**1,266,459**
CORPORATE ADMINISTRATION						
Secretariat Operations						
(Planned Spending)	312	34,977	-	34,977	-	34,977
(Total Authorities)	*323*	*45,629*	-	*45,629*	-	*45,629*
(Actuals)	**318**	**42,170**	-	**42,170**	-	**42,170**
Centrally administered Funds[1]						
(Planned Spending)	-	10,000	-	10,000	-	10,000
(Total Authorities)	-	*10,000*	-	*10,000*	-	*10,000*
(Actuals)	-	-	-	-	-	-
Total						
(Planned Spending)	1,160	2,249,533	18,600	2,268,133	123,021	2,145,112
(Total Authorities)	*1,436*	*2,323,363*	*18,850*	*2,342,213*	*138,413*	*2,203,800*
(Actuals)	**1,354**	**1,590,989**	**17,117**	**1,608,106**	**137,588**	**1,470,518**
Other Revenues and Expenditures						
Non-respendable Revenues						
(Planned Spending)						8,500
(Total Authorities)						*9,577*
(Actuals)						**9,577**
Cost of Services provided by other departments						
(Planned Spending)						13,120
(Total Authorities)						*13,799*
(Actuals)						**13,799**
Net Cost of the Secretariat						
(Planned Spending)						2,149,732
(Total Authorities)						*2,208,022*
(Actuals)						**1,474,740**

1 Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

2 Includes capital expenditures.

Table 3: Historical Comparison of Departmental Planned Spending Versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)

Table 3 provides an historical perspective on how resources are used by the Secretariat.

			2002–03		
Business Lines	**Actual 2000–01**	**Actual 2001–02**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Expenditure Management and Planning					
Secretariat Operations	15,875	17,920	19,215	21,317	**20,830**
Centrally administered Funds[1]	-	-	750,000	670,146	-
Comptrollership					
Secretariat Operations	21,413	26,985	24,739	26,959	**26,661**
Centrally administered Funds[1]	-	-	16,003	2,497	-
Service and Innovation [2]					
Secretariat Operations	9,790	10,871	-	-	-
Information Management and Information Technology					
Secretariat Operations	25,334	35,776	8,416	31,487	**31,037**
Human Resources Management					
Secretariat Operations	56,385	79,904	65,225	89,760	**83,361**
Centrally administered Funds[1]	4,004,033	1,336,700	1,216,537	1,306,005	**1,266,459**
Corporate Administration					
Secretariat Operations	39,535	38,205	34,977	45,629	**42,170**
Centrally administered Fund[1]	-	-	10,000	10,000	-
Total	**4,172,365**	**1,546,361**	**2,145,112**	**2,203,800**	**1,470,518**

1 Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

2 The Service and Innovation business line was dismantled and services were realigned throughout other business lines.

Table 4: Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Lines ($ thousands)

Table 4 identifies the resource relationship between Strategic Outcomes and Business Lines.

Management Board Program

Strategic Outcomes/ Business Lines	Steward-ship	Service Improve-ment	Human Resources	Secretariat Administra-tion	Total
Expenditure Management and Planning					
Planned	768,619	596	-	-	769,215
Authorities	*690,867*	*596*	-	-	*691,463*
Actuals	**20,240**	**590**	-	-	**20,830**
Comptrollership					
Planned	40,742	-	-	-	40,742
Authorities	*29,456*	-	-	-	*29,456*
Actuals	**26,661**	-	-	-	**26,661**
Information Management/ Information Technology					
Planned	-	8,416	-	-	8,416
Authorities	-	*31,487*	-	-	*31,487*
Actuals	-	**31,037**	-	-	**31,037**
Human Resources Management					
Planned	-	1,613	1,280,149	-	1,281,762
Authorities	-	*2,673*	*1,393,092*	-	*1,395,765*
Actuals	-	**2,271**	**1,347,549**	-	**1,349,820**
Corporate Administration					
Planned	-	446	-	44,531	44,977
Authorities	-	*446*	-	*55,183*	*55,629*
Actuals	-	**393**	-	**41,777**	**42,170**
Total					
Planned	809,361	11,071	1,280,149	44,531	2,145,112
Authorities	*720,323*	*35,202*	*1,393,092*	*55,183*	*2,203,800*
Actuals	**46,901**	**34,291**	**1,347,549**	**41,777**	**1,470,518**

Table 5: Revenues by Business Line ($ thousands)

Table 5 identifies revenues received by the Secretariat from sources both internal and external to government.

Business Lines	Actual 2000–01	Actual 2001–02	2002–03 Planned Revenues	2002–03 Total Authorities	2002–03 Actual
Respendable Revenues					
Expenditure Management and Planning	14	-	-	-	-
Comptrollership	34	-	-	-	-
Information Management and Information Technology	124	-	-	-	-
Human Resources Management					
Secretariat Operations	2,359	1,745	6,021	2,854	**2,029**
Centrally administered Funds	69,352	136,607	117,000	135,559	**135,559**
Corporate Administration	27	-	-	-	-
Total Respendable Revenues	71,910	138,352	123,021	138,413	**137,588**
Non-respendable Revenues					
Revenue from Parking Fees	8,164	8,510	8,500	9,577	**9,577**
Total Non-respendable Revenues	8,164	8,510	8,500	9,577	**9,577**
Total Revenues	**80,074**	**146,862**	**131,521**	**147,990**	**147,165**

Table 6: Statutory Payments by Business Line ($ thousands)

Table 6 identifies statutory payments made by the Secretariat.

Business Lines	Actual 2000–01	Actual 2001–02	2002–03 Planned Spending	2002–03 Total Authorities	2002–03 Actual
Expenditure Management and Planning[1]	**1,793**	**1,920**	**2,770**	**3,048**	**3,048**
Comptrollership[1]	**2,087**	**2,070**	**3,077**	**3,048**	**3,048**
Service and Innovation[1]	**898**	**560**	-	-	-
Information Management and Information Technology [1]	**1,559**	**1,399**	**1,134**	**2,352**	**2,352**
Human Resources Management					
Contributions to Employee Benefit Plans	4,591	4,375	4,809	6,175	6,175
Public Service Pension Adjustment Act	50	39	30	13	13
Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation Act* and other retirement acts and the *Employment Insurance Act*	13,754	287,982	-	83,753	83,753
Special Retirement Arrangements Act	-	4,700	-	-	-
Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	3,020,926	55,497	-	16,020	16,020
Total	**3,039,321**	**352,593**	**4,839**	**105,961**	**105,961**
Corporate Administration					
President of the Treasury Board – Salary and Motor car allowance	52	68	65	70	70
Contributions to Employee Benefit Plans	2,598	2,778	3,008	2,090	2,090
Court Awards	133	4	-	-	-
Refunds of amounts credited to revenues in previous years	33	218	-	17	17
Total	**2,816**	**3,068**	**3,073**	**2,177**	**2,177**
Total Statutory Payments	**3,048,474**	**361,610**	**14,893**	**116,586**	**116,586**

[1] Contribution to Employee Benefits Plans.

Table 7: Transfer Payments by applicable Business Line ($ thousands)

Table 7 summarizes the transfer of resources to individuals or organizations.

			2002–03		
Business Lines	**Actual 2000–01**	**Actual 2001–02**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
GRANTS					
Expenditure Management and Planning					
Grant to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Reallocation Project.	-	-	-	20	20
Service and Innovation					
Centre Francophone d'informatisation des organisations	50	-	-	-	-
Comptrollership					
CCAF-FCVI (formerly the Canadian Comprehensive Auditing Foundation)	75	-	-	-	-
Human Resources Management					
Public Service Alliance of Canada	-	-	-	250	250
Total Grants	**125**	**-**	**-**	**270**	**270**
CONTRIBUTIONS					
Human Resources Management					
Youth Internship Program	8,754	17,645	18,600	18,580	16,847
Conference Board of Canada	50	-	-	-	-
Information Management and Information Technology					
Canadian Standards Association	10	-	-	-	-
Total Contributions	**8,814**	**17,645**	**18,600**	**18,580**	**16,847**
OTHER TRANSFER PAYMENTS					
Human Resources Management					
Public Service Insurance[1]	266	327	500	500	302
Public Service Pensions	50	40	30	13	13
Total Other Transfer Payments	**316**	**367**	**530**	**513**	**315**
Total Transfer Payments	**9,255**	**18,012**	**19,130**	**19,363**	**17,432**

1 Benefit Plan for survivors of employees slain on duty and Special Indemnity Plan for spouses of Canadian Forces attachés.

Table 7: Transfer Payments by applicable Business Line ($ thousands)

Table 7 summarizes the transfer of resources to individuals or organizations.

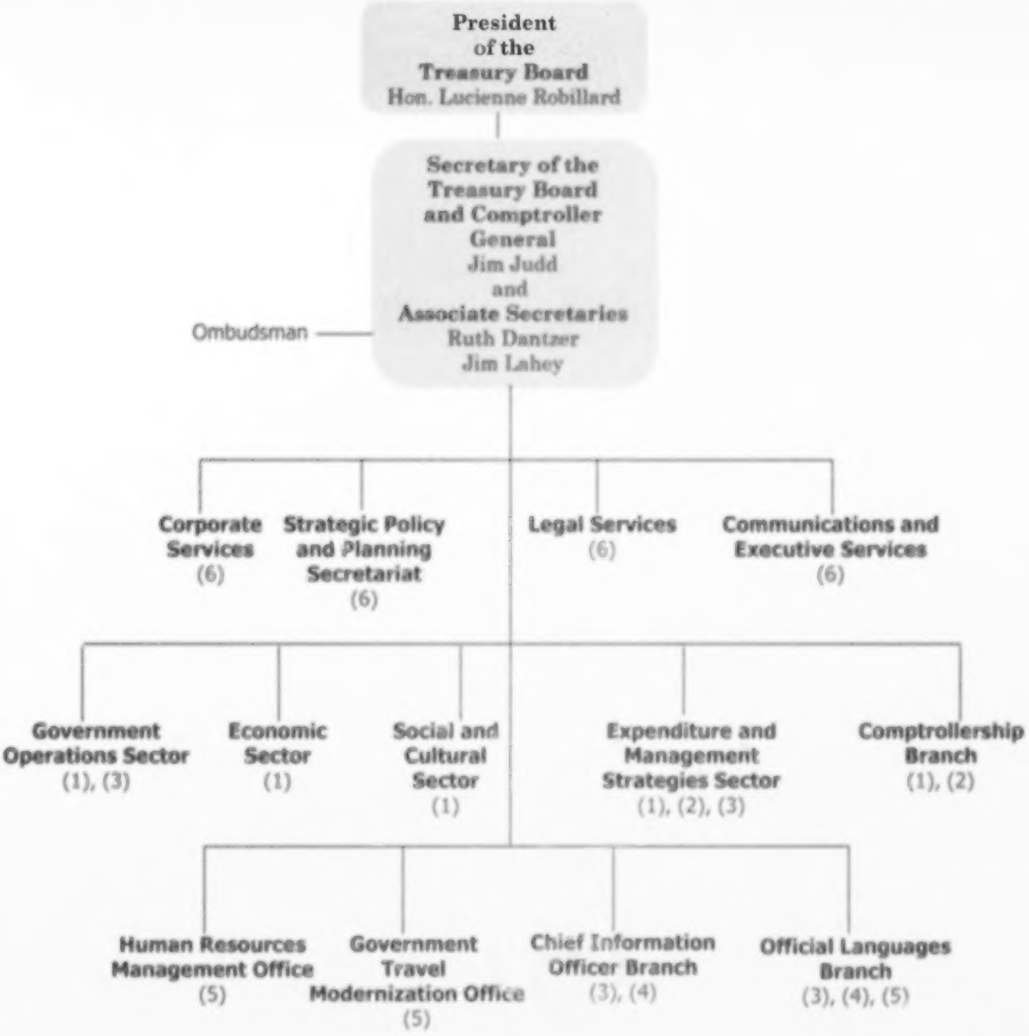
Business Lines	Actual 2000–01	Actual 2001–02	2002–03 Planned Spending	2002–03 Total Authorities	2002–03 Actual
GRANTS					
Expenditure Management and Planning					
Grant to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Reallocation Project.	-	-	-	20	20
Service and Innovation					
Centre Francophone d'informatisation des organisations	50	-	-	-	-
Comptrollership					
CCAF-FCVI (formerly the Canadian Comprehensive Auditing Foundation)	75	-	-	-	-
Human Resources Management					
Public Service Alliance of Canada	-	-	-	250	250
Total Grants	**125**	**-**	**-**	**270**	**270**
CONTRIBUTIONS					
Human Resources Management					
Youth Internship Program	8,754	17,645	18,600	18,580	16,847
Conference Board of Canada	50	-	-	-	-
Information Management and Information Technology					
Canadian Standards Association	10	-	-	-	-
Total Contributions	**8,814**	**17,645**	**18,600**	**18,580**	**16,847**
OTHER TRANSFER PAYMENTS					
Human Resources Management					
Public Service Insurance[1]	266	327	500	500	302
Public Service Pensions	50	40	30	13	13
Total Other Transfer Payments	**316**	**367**	**530**	**513**	**315**
Total Transfer Payments	**9,255**	**18,012**	**19,130**	**19,363**	**17,432**

[1] Benefit Plan for survivors of employees slain on duty and Special Indemnity Plan for spouses of Canadian Forces attachés.

Table 8: Contingent Liabilities ($ thousands)

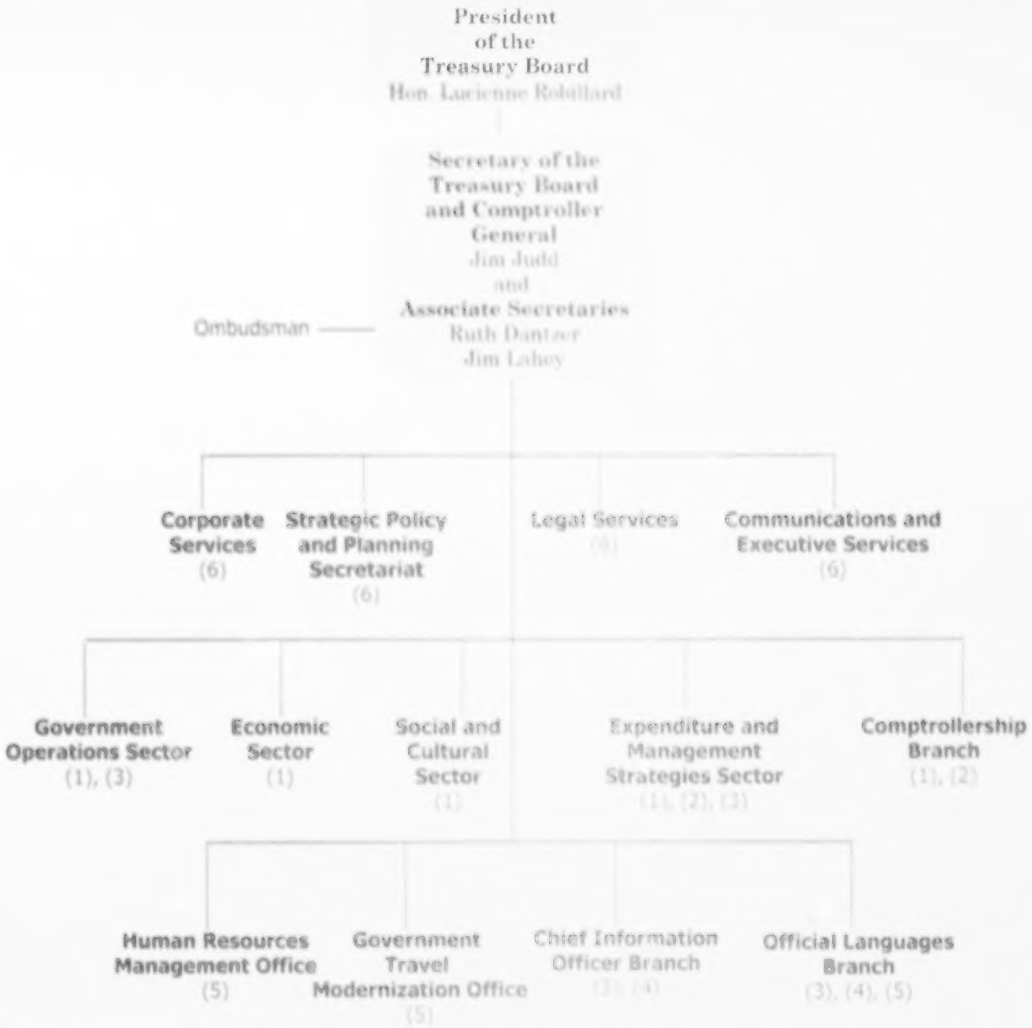
	Amount of Contingent Liability		
List of Contingent Liabilities	**March 31, 2001**	**March 31, 2002**	**March 31, 2003**
Pending and Threatened Litigation	30,014,139	30,014,167	33,533,971

Appendix A: Organization of the Secretariat



* These numbers refer to business line accountabilities. (See following page.)

Appendix A: Organization of the Secretariat



* These numbers refer to business line accountabilities. (See following page.)

Approved Business Lines

1) Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework

2) Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control

3) Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations

4) Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology

5) Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative and learning-oriented

6) Corporate Administration—the provision of effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

Appendix B: Reporting on Government-wide Initiatives

Departments are required to report on certain government-wide themes and initiatives. This section provides information on the Secretariat's progress in implementing its Sustainable Development Strategy and its approach to procurement and contracting. Modernizing comptrollership within the Secretariat and efforts to address key human resources issues and put information on-line are an integral part of the administration of the Secretariat. Progress on these initiatives can be found in Section D, Secretariat Administration.

Sustainable Development

During 2002–03, implementation of the Secretariat's second Sustainable Development Strategy continued, directed by the detailed work plan developed the previous year. Each Assistant Secretary responsible for specific activities had endorsed the work plan. This concrete show of support from senior management helped ensure activities were carried out as planned to achieve the goals laid out in the strategy.

Facilitating solutions and supporting departments in achieving Sustainable Development goals

Achievements:

- The *Contaminated Sites Management Policy* came into effect on July 1, 2002.
- A draft *Green Procurement Policy* was prepared by the Treasury Board Advisory Committee on Contracts Working Group on Green Procurement and provided to the interdepartmental Sustainable Development in Government Operations Directors General Co-ordinating Committee in January 2003.

Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities

Achievements:

- Materials from a Sustainable Development Learning Forum for the Secretariat Executive Cadre in March 2002 have been made available on the Secretariat's Learning and Knowledge Management intranet site.

- Note: In response to workload issues, communication strategy activities associated with this goal were rescheduled for the period of March through December 2003.

Reducing the environmental impact of our operations

Achievements:

- Earth Day and Environment Week events were successfully promoted.
- A framework for an inventory of regulated substances was developed through consultations with Environment Canada.

The 2001–03 Sustainable Development Strategy includes an additional goal focussed on enhancing the green contribution of government investments in infrastructure to improve Canadians' quality of life. Responsibility for this goal and related activities has been shifted to Infrastructure Canada under the Minister of Industry, in response to the realignment of responsibilities within the federal government.

A more detailed reporting of progress toward achieving the Secretariat's Sustainable Development goals can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_e.asp.

Procurement and Contracting

The Secretariat's approach to the management of contracting and procurement furthers its modern comptrollership objectives by ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner and that policies and guidelines are respected.

Contracting and procurement activity within the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, a centralized contracting section provides advice and guidance on all aspects of the contracting process and creates contract documents and financial commitments. The Secretariat also has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of $10,000 or more. To encourage compliance and processing time, the process for issuing service contracts with an estimated value of $10,000 or less was streamlined. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards for low dollar-value items.

Appendix C: Transfer Payments

The Federal Public Sector Youth Internship Program

The Federal Public Sector Youth Internship Program is delivered in partnership with the YMCA through a contribution agreement.

This Program was renewed on a permanent basis and successfully launched in 2000–01, so that unemployed and under-employed youth continue to have an opportunity to acquire the experience and skills they need to enter and fully participate in the labour market.

Between April 1, 2002, and the end of March 2003, more than 1098 new internship opportunities have been identified in host departments, agencies, and Crown corporations across Canada for nine-month terms and over 1208 young interns have been placed. Approximately 50 percent of these interns are youth at risk who receive pre-internship training and have regular contact with a YMCA counsellor.

$17 million was spent in 2002–03 for the remuneration of interns and youth support services. The planned spending for 2002–03 was $18 million.

Through ongoing surveys, mentors and interns in host organizations report a high degree of satisfaction with all aspects of the Program. (See http://yip.gc.ca/.)

Appendix D: Additional Resources

Key Legislation Administered by the Secretariat

Alternative Fuels Act

Employment Equity Act

Federal Real Property Act

Financial Administration Act

Official Languages Act

Public Service Employment Act

Public Service Staff Relations Act

Public Service Superannuation Act

The responsibilities under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act* are shared between the President of the Treasury Board as minister and the Minister of Justice.

List of Statutory Annual Reports

Administration of the *Members of Parliament Retiring Allowances Act*

Administration of Part II of the *Public Service Superannuation Act*

Administration of Part I and Part III of the *Public Service Superannuation Act*

Administration of the *Supplementary Retirement Benefits Act*

Application of the *Alternative Fuels Act*

Employment equity in portions of the Public Service referred to in paragraph 4(1)(b) of the *Employment Equity Act*

Annual Report on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada

Cost certificates, valuation reports, and assets reports filed pursuant to *the Public Pensions Reporting Act*

The Secretariat's annual report on the *Access to Information Act* and *the Privacy Act*

Annual Report on Official Languages

Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents

Treasury Board of Canada Secretariat Web site: http://www.tbs-sct.gc.ca

Stewardship

More information can be found at the following Web sites:

Federal resources are aligned with government priorities

- Tabling of the 2002–03 Supplementary Estimates A
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1031_e.asp
- Tabling of the 2002–03 Supplementary Estimates B
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226_e.asp
- Tabling of the 2003–04 Main Estimates
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226A_e.asp
- Tabling of Eighty-Seven 2003–04 Reports on Plans and Priorities for the Government of Canada http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0327_e.asp
- Announcement of Expenditure and Management Reviews
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_e.asp
- Budget 2003
  http://www.fin.gc.ca/budtoce/2003/budliste.htm
- Budget 2003: Improving Expenditure Management and Accountability
  http://www.fin.gc.ca/budget03/bp/bpc7e.htm
- 2003–04 Estimates: Treasury Board Secretariat *Report on Plans and Priorities*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/TBS-SCT/TBS-SCTr34_e.asp
- Speech from the Throne http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/sft.htm

Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

- *Interim Evaluation of the Implementation of the Revised Policy on Internal Audit*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/presentations/report-rapport/report-rapport_e.asp
- *Interim Evaluation of the Treasury Board Evaluation Policy*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/int-prov_e.asp#exsum
- *Modern Comptrollership Practices: Toward Management Excellence* draft
  http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/comptrollership_practices/cp01_e.asp
- Management Accountability Framework
  http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp
- *Values and Ethics Code for the Public Service.*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp
- Modern Comptrollership
  http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/index_e.asp
- Risk Management
  http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=EN,

- Evaluation
  http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp
- Internal Audit
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp
- Secretariat policies and guidelines—grouped by topic
  http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_e.asp
- The Government of Canada Announces Changes to Sponsorship, Advertising, and Public Opinion Research Activities
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1217_e.asp
- Contract Policy Notice 2003-1—Revised Policies Related to Contracting for Advertising and Public Opinion Research Services
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/cpn-apm-03-01_e.asp
- Real Property
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/siglist_e.asp
- Professional Development and Certification Program
  http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?Language=EN
- *Government Security Policy*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_e.asp
  - Operational Standard on the *Security of Information Act*
    http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/sia-lpi_e.asp
  - Operational Security Standard—Readiness Levels for Federal Government Facilities
    http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/oss-nos_e.asp
- Materiel Management
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/siglist_e.asp
- Contract Management
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/siglist_e.asp
- Financial Management and Accounting
  http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_e.asp
- December 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 9, "Modernizing Accountability in the Public Sector"
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20021209ce.html
- December 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 5, "Financial Management and Control in the Government of Canada"
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20021205ce.html

Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined and key commitments and results are publicly reported

- Public Accounts of Canada
  http://www.pwgsc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html
- Tabling of 86 Departmental Performance Reports for 2001–02
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1107_e.asp
- Review and Assessment of the 86 Departmental Performance Reports for 2001–02
  http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/assess_e.asp
- Announcement of Expenditure and Management Reviews
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_e.asp

- Guidance: Departmental Performance Reports 2002–03
  http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp
- April 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 7, "Strategies to Implement Modern Comptrollership"
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/0207ce.html

Human Resources Management

Modernization of Human Resources Management
http://www.tbs-sct.gc.ca/mhrm-mgrh/index_e.asp

Various reports on Modern Comptrollership
http://www.tbs-sct.gc.ca/search/results-résultats_e.asp?radio=radio2&TextRestriction=Modern+Comptrollership&selLang=1&radioType=phrase&scope=&who=mhrm-mgrm&home=%3E&TextRestriction1=+%26+%28%23vpath+*.htm*++OR+%23vpath+*.pdf%29+%26%21+%23vpath+*%5C_vti_*&TextRestriction2=

Canadian Centre for Management Development Learning Events
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/events/index_e.html

Public Service Leadership
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_e.html

Managing Collaborative Arrangements: A Guide for Regional Managers
http://www.tbs-sct.gc.ca/rc-cr/guide_rm/index_e.asp

A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp

Embracing Change site map
http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/common/map-carte_e.asp

Youth Internship Program
http://yip.gc.ca

National Public Service Week 2002 created a stronger awareness of public service pride. It created strong community links with partners such as Canadian Blood Services. It fostered a greater understanding of the Public Service within the younger generation of public service employees and it raised their capacity as employees. Relevant links and reports:

Youth Day Report
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/other-autre/ydc-cjj_e.asp

National Public Service Week 2002 Web site
http://www.proud-fiers.gc.ca/

Service Improvement

Government On-Line report—*Government On-Line and Canadians*
www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_e.asp

Official Languages
http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/english/

Service Improvement Initiative
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/guidance/templates/serv-serv_e.asp

GOL Project Proposals and Contacts for 2000–2002
http://www.ged-gol.gc.ca/pathfinder-expl/contact/contact00_e.asp

Government On-Line Advisory Panel
http://www.ged-gol.gc.ca/pnl-grp/index_e.asp

Serving Canadians Better
http://www.ged-gol.gc.ca/index_e.asp

Privacy and Government On-Line
http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/

Policy on the Management of Government Information
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_e.asp

Framework for the Management of Information in the Government of Canada
http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/fmi-cgi/fmi-cgi_e.asp

Metadata
http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/meta/meta_e.asp

Common Look and Feel for the Internet
http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upe/

Federal Identity Program
http://www.fip.gc.ca/

Governance
http://www.ged-gol.gc.ca/governance/gov-gouv_e.asp

Organizational Readiness Office
http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/15-2003
ISBN 0-660-62446-X

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2003

Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

Table des matières

Message de la présidente i

Section I : Contexte du rendement 1

A. Raison d'être 1

B. Cadre de planification et de résultats stratégiques du SCT et liens avec les secteurs d'activité approuvés 3

C. Contexte opérationnel 4

D. Faits saillants du rendement 6

E. Vue d'ensemble des dépenses 9

F. Dépenses prévues 11

Section II : Rendement ministériel par objectif stratégique 12

A. Gérance 12

B. Gestion des ressources humaines 25

C. Amélioration des services 39

D. Administration du Secrétariat 59

Section III: Rendement financier 63

Annexe A : Organisation du Secrétariat 73

Annexe B : Le point sur les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale 75

Annexe C : Paiements de transfert 78

Annexe D : Ressources additionnelles 79

Message de la présidente

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

La promotion dans le gouvernement fédéral d'une saine gestion des fonds publics – une fonction publique centrée sur les citoyens, les valeurs, les résultats et les dépenses – est la principale priorité du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Au cœur de cette vision, se trouve un gouvernement à l'écoute et une fonction publique qui mérite chaque jour la confiance des citoyens. Ces objectifs correspondent à nos priorités fondamentales et aux initiatives que nous avons menées au cours de l'exercice 2002-2003.

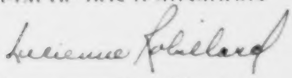
La modernisation de la gestion des ressources humaines est l'une des initiatives qui sont mises de l'avant. Nous avons déposé au Parlement au début de la présente année la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui constitue la pièce maîtresse d'une refonte visant à modifier la culture de la fonction publique. Cette législation aidera à mettre en place les politiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui sont nécessaires pour répondre aux besoins de la population au cours des prochaines années.

De plus, nous consolidons les bases d'une approche moderne de la gestion qui met l'accent sur la gestion du risque, la gérance des ressources publiques, l'information sur le rendement ainsi que sur les valeurs et l'éthique. Cette initiative de la fonction de contrôleur moderne est en train d'être mise en œuvre dans 89 ministères et organismes de l'administration fédérale.

Enfin, nous concentrons nos efforts sur l'initiative d'amélioration des services dont l'élément central est le Gouvernement en direct. Dans le cadre de cette initiative, nous utilisons les technologies de l'information de façon innovatrice afin d'améliorer la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes et de rapprocher le gouvernement des citoyens qu'il s'emploie à servir. Nous avons réalisé d'importants progrès à cet effet cette année, comme en fait foi le rapport annuel d'une société internationale d'experts-conseils dans lequel, pour une troisième année d'affilée, le Canada s'est classé au premier rang mondial parmi 23 pays pour son leadership en matière de cybergouvernement.

Les citoyens exigent, à juste titre, que leur gouvernement offre les meilleurs services possibles et gère efficacement les ressources publiques. Ils s'attendent à ce que l'argent de leurs impôts se traduise en un maximum de valeur et exigent une plus grande imputabilité de la part des gestionnaires et des employés de la fonction publique.

Dans le contexte de ces objectifs, c'est avec fierté que je dépose le présent rapport faisant état de nos réalisations.



Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

Section I : Contexte du rendement

A. Raison d'être

Le Conseil du Trésor et son Secrétariat visent l'excellence dans la gestion axée sur l'innovation, le service aux citoyens, les valeurs, les dépenses judicieuses et les résultats, pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes les programmes et les services gouvernementaux responsables et efficaces qu'ils méritent.

Rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat

Le Conseil du Trésor du Canada est le comité du Cabinet chargé de la gestion générale des ressources du gouvernement fédéral[1]. Il se compose d'un président, du ministre des Finances et d'autres ministres nommés par le gouverneur en conseil. Le Secrétariat, qui seconde le Conseil du Trésor, est dirigé par le secrétaire et contrôleur général du Canada, qui relève du président du Conseil du Trésor.

En 1997, le Premier ministre a fait du Conseil du Trésor et de son Secrétariat le conseil de gestion du gouvernement. À ce titre, il est au service de la population canadienne et :

- tient lieu de « service du budget » du gouvernement en gérant l'affectation des ressources dans l'administration fédérale;
- établit les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et responsable des ressources publiques;
- rend compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics et élabore des normes pour la reddition de comptes des ministères et des organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;
- aide les ministères et les organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;

---

[1] Les pouvoirs légaux du Conseil du Trésor lui sont conférés entre autres par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les immeubles fédéraux*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (voir liste à l'Annexe D pour la liste des Lois).*

- fait office d'employeur de la fonction publique et veille à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens et des Canadiennes.

On trouve de plus amples renseignements au sujet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur le site Web du SCT (www.tbs-sct.gc.ca). Le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*[2], publié en 2000, est également utile pour bien comprendre de quelle façon le Conseil du Trésor et son Secrétariat travaillent, en collaboration avec les ministères et les organismes, à l'amélioration des pratiques de gestion dans l'administration fédérale.

Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Le présent rapport s'appuie également sur cette structure.

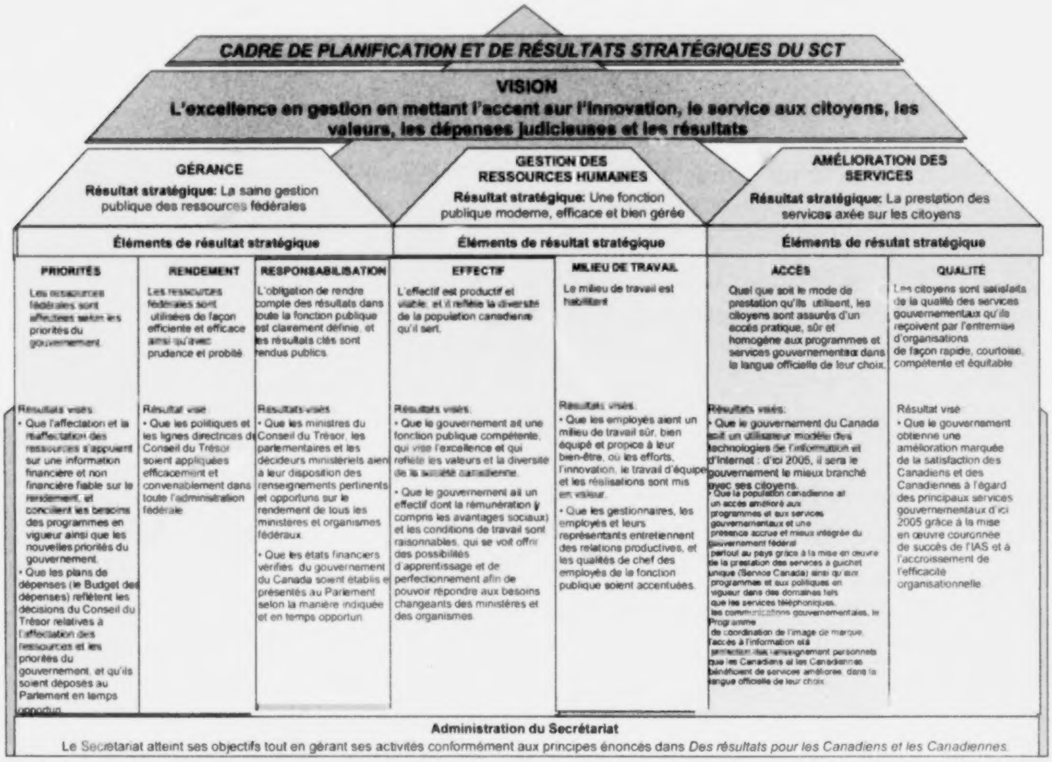
---

2 Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste complète des sites Web, voir l'Annexe D.

- fait office d'employeur de la fonction publique et veille à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens et des Canadiennes.

On trouve de plus amples renseignements au sujet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur le site Web du SCT (www.tbs-sct.gc.ca). Le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*[2], publié en 2000, est également utile pour bien comprendre de quelle façon le Conseil du Trésor et son Secrétariat travaillent, en collaboration avec les ministères et les organismes, à l'amélioration des pratiques de gestion dans l'administration fédérale.

Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.* Le présent rapport s'appuie également sur cette structure.



[2] Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste complète des sites Web, voir l'Annexe D.

B. Couplage du cadre de planification et de résultats stratégiques avec les secteurs d'activité approuvés

Comme l'indique le diagramme précédent du Cadre de planification et de résultats stratégiques, le Secrétariat est structuré autour de trois résultats stratégiques : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Cette structure est différente de la structure des secteurs d'activité approuvés qui est présentée comme suit dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) :

Secteurs d'activité approuvés

1) Gestion et planification des dépenses – Les ressources de l'État sont affectées selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2) Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3) Services et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5) Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage.

6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

En règle générale, ces secteurs d'activité sont regroupés dans les résultats stratégiques suivants :

- **Gérance** : (1) Gestion et planification des dépenses; (2) Fonction de contrôleur
- **Amélioration des services** : (3) Service et innovation; (4) Gestion de l'information et technologies de l'information

- **Gestion des ressources humaines** : (5) Gestion des ressources humaines
- **Administration du Secrétariat** : (6) Administration des services ministériels

C. Contexte opérationnel

Il est à noter que le Secrétariat fonctionne dans un environnement de politiques publiques, en évolution constante. Le discours du Trône d'octobre 2002 et le budget de 2003 ont eu d'importantes répercussions sur le travail du Secrétariat au cours de l'année financière.

Certinas pointe du discours du Trône énoncent l'engagement qui a été pris à l'égard des priorités gouvernementales qui doivent être mises en oeuvre dans le contexte d'une situation financière plus serrée par le truchement d'une réaffectation. Ces mesures ont aussi une incidence marquée sur l'affectation des ressources et l'approbation des programmes du Conseil du Trésor ainsi que sur les travaux du Secrétariat au cours de l'année, comme le confirme le budget de 2003. Le Conseil du Trésor est responsable de deux mesures importantes :

i) la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice intégrale, pour améliorer la transparence ainsi que la gestion quotidienne des ressources;

ii) un processus rigoureux d'examen des dépenses et de la gestion qui sera réalisé sur une période de plus de cinq ans et qui mettra les ministères et organismes au défi de justifier plus précisément les liens entre leurs programmes et les priorités gouvernementales, l'efficacité de leurs pratiques de gestion, et la prestation des services aux Canadiens.

Les examens des dépenses et de la gestion permettront au Secrétariat de faire une évaluation générale des ministères et organismes et de définir les principaux enjeux horizontaux pour le gouvernement. Le défi du Secrétariat consistera à faire de cette nouvelle orientation son activité essentielle.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétariat a franchi des étapes importantes en vue de devenir le genre de conseil de gestion prévu dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* :

- En juin 2002, le premier ministre a demandé à la présidente du Conseil du Trésor de proposer des mesures visant à améliorer la gérance et à renforcer la responsabilisation des sous-ministres en matière de gestion des ressources publiques. En réponse à cette

demande, le Secrétariat a réalisé, en collaboration avec les ministères et organismes centraux, d'importants travaux en trois volets :

i) il a élaboré le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion afin de donner aux gestionnaires de la fonction publique, en particulier les administrateurs généraux, une vision claire des attentes de la direction et un outil structuré pour améliorer la gestion et les résultats;

ii) il a mis au point le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* qui énoncera les valeurs essentielles de la fonction publique et qui affirmera le rôle essentiel qu'elle joue au sein de la tradition parlementaire en soutenant la gouvernance et en renforçant la confiance des citoyens envers les institutions publiques;

iii) il a publié, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le *Guide du sous-ministre*, qui établit clairement le rôle des sous-ministres de soutenir les ministres et d'assurer le leadership dans la fonction publique.

- Un examen visant à rationaliser les politiques et les exigences en matière d'établissement de rapports a été lancé en septembre 2002. Il donnera lieu à l'élaboration d'un ensemble plus restreint et plus stratégique de procédures en la matière qui seront conformes avec le Cadre de responsabilisation de la gestion.

- Le plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'importance d'instaurer un milieu de travail exemplaire dans la fonction publique du Canada. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, déposée en février 2003, qui constitue la première réforme législative intégrale en matière de gestion des ressources humaines en 35 ans, est la pièce maîtresse des activités entreprises par le Secrétariat dans le but de moderniser la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale. Ces mesures auront une importance toute particulière pour le Secrétariat car elles proposent que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur de la fonction publique, prenne en charge une gamme de nouvelles responsabilités.

- Pour mettre en place une fonction publique exemplaire, il faut également s'assurer que l'administration fédérale est un modèle de dualité linguistique au Canada. Les efforts constants du Secrétariat pour atteindre ce résultat ont été renforcés par le Plan d'action pour les langues officielles annoncé par le Premier ministre en mars 2003.

- Le Secrétariat dirige les initiatives du Gouvernement en direct et de l'Amélioration des services, dont l'objectif est d'apporter des améliorations mesurables à la prestation des services gouvernementaux. Bien que des progrès appréciables aient été réalisés, le gouvernement devra relever des défis de taille s'il veut atteindre ses objectifs avant 2005.

On trouvera plus d'information sur le rendement dans les sections réservées aux trois résultats stratégiques : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services.

D. Faits saillants du rendement

Gérance : La saine gestion publique des ressources fédérales

En 2002-2003, le Secrétariat a poursuivi ses efforts en vue de mettre l'accent sur la gérance à l'échelle du gouvernement. Les besoins courants du Parlement et du Conseil ont été satisfaits par la prestation d'avis, la préparation et le dépôt de rapports pertinents et la révision de plusieurs politiques afin de mieux orienter la prise de responsabilités en matière de gérance dans l'ensemble de l'administration fédérale. Parmi les réalisations de l'année, soulignons les examens horizontaux réalisés pour le Conseil; l'évaluation de tous les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) et de plusieurs Rapports sur les plans et les priorités (RPP); le recours à une approche axée sur la gestion des risques; l'élaboration du Cadre de responsabilisation de la gestion; l'examen du Système de gestion des dépenses et du Système de gestion de l'information qui le soutient; ainsi que les projets visant à rationaliser les politiques de gérance en diminuant de plus de 50 p. 100 le nombre de ces politiques à court terme.

Par ailleurs, le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin de les aider à mieux gérer leurs programmes, à résoudre de nouveaux problèmes et à accroître leur capacité de mettre en œuvre des initiatives en gestion à long terme dans les domaines de la modernisation de la fonction de contrôleur, de la gestion intégrée des risques, de l'évaluation et de la vérification interne. Les rapports d'étape provisoires qui ont été préparés dans chacun de ces domaines clés indiquent qu'en dépit des progrès réalisés, il faudra poursuivre les efforts en vue d'assurer une meilleure gérance des ressources fédérales.

Cette évaluation est partagée par les parlementaires et les ministres du Conseil du Trésor. En conséquence, le Secrétariat a entrepris en 2002-2003 un programme de renouvellement en vue de modifier en profondeur la façon dont il appuie le Conseil du Trésor et le Parlement. Le budget de 2003 et le RPP 2003–2004 du SCT mettent en

évidence de nombreux changements qui découleront des activités et des décisions de l'année précédente.

Gestion des ressources humaines : une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Le discours du Trône de 2001 mettait spécifiquement en lumière l'importance pour les Canadiens de pouvoir compter sur une fonction publique « dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir ». Le Bureau de la gestion des ressources humaines, au sein du Secrétariat, est responsable d'éléments importants du renouvellement de la fonction publique et de la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines (modernisation de la GRH).

Au cours de l'année, les activités visant à promouvoir cette initiative ont suivi deux axes parallèles. D'une part, le Secrétariat a continué de soutenir les travaux de la présidente du Conseil du Trésor et du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines au Bureau du Conseil privé qui s'est attaché à terminer ses consultations et à formuler des modifications au cadre législatif de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. À la suite de ces travaux, la présidente du Conseil du Trésor a présenté au Parlement, le 6 février 2003, le projet de loi C-25 ou *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*.

Au même moment, le Secrétariat, en collaboration avec le Groupe de travail, les autres organismes centraux et les ministères, préparait des stratégies en vue de préparer le passage au nouveau régime de gestion des ressources humaines. Le secrétaire du Conseil du Trésor a annoncé, en février 2003, en prévision de l'adoption du projet de loi C-25, la création du Secrétariat de mise en œuvre dont le mandat consiste à assurer la cohésion des plans de mise en œuvre de la *LMFP*. Ces plans porteront sur les nouvelles institutions, la dotation et les recours en matière de dotation, les relations de travail et le règlement des conflits, la responsabilisation, les rapports sur le rendement et la gestion du rendement, l'apprentissage et le changement culturel.

D'autre part, le Secrétariat coordonnait et surveillait l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives prévues en vertu des modifications législatives proposées en matière de gestion des ressources humaines. À titre d'exemple, en 2002-2003, le SCT a mis au point le *Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique*. En juin 2002, le Secrétariat a mis en œuvre une version révisée de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale* et a mené une campagne d'information pangouvernementale pour appuyer l'objectif

stratégique visant à atteindre une représentation diversifiée au sein de la fonction publique. La Direction des langues officielles du Secrétariat a lancé un projet pour appuyer les objectifs que le gouvernement s'est fixé en matière d'utilisation des langues officielles en milieu de travail. Il y aura une série d'innovations, un renforcement des capacités en la matière, en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada et la création d'un centre d'excellence en langues officielles. De plus, la présidente du Conseil du Trésor a annoncé en mai 2002 que le Secrétariat axera ses efforts dans le domaine de la réforme de la classification en mettant en place des solutions adaptées plutôt qu'un régime général.

Le Secrétariat a également poursuivi ses efforts en vue d'améliorer des systèmes qui n'ont qu'un lien indirect avec la modernisation de la GRH, mais qui jouent un rôle important dans la réussite de l'initiative. Ainsi, dans le cadre des activités gouvernementales visant à moderniser et simplifier les politiques, les procédures et les pratiques de gestion des voyages, des travaux intensifs ont été réalisés au cours de l'exercice dans le but de préparer la publication de la nouvelle *Directive sur les voyages pour la fonction publique* en 2003-2004. Le Bureau de modernisation des voyages du gouvernement a été créé en janvier 2003, à titre d'organisation distincte au sein du Secrétariat, afin de préparer l'annonce, la mise en œuvre et la gestion de la *Directive*.

Amélioration des services : Prestation des services axée sur les citoyens

Le Gouvernement en direct (GED), une initiative du gouvernement du Canada, a entrepris sa troisième année de mise en œuvre en 2002-2003. Cette initiative a pour but d'utiliser les technologies de l'information et des communications afin de donner aux citoyens, avant 2005, un meilleur accès à des services améliorés et intégrés, axés sur les citoyens, en tout temps, partout et dans la langue de leur choix. Les progrès réalisés jusqu'à maintenant se sont traduits par des niveaux de satisfaction plus élevés et par une perception généralement positive des services gouvernementaux.

Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin d'atteindre les objectifs du GED en respectant l'échéance de 2005. En 2001, neuf services étaient entièrement disponibles en direct. En 2002, ce nombre est passé à 31, c'est-à-dire près de 25 p. 100 des 130 services clés qui doivent être disponibles en direct avant 2005. De plus, le gouvernement du Canada a instauré un service d'authentification en direct connu sous le nom de laissez-passer électronique, ou « e-pass ». Ce service procure, dans un environnement Internet, le même niveau de confidentialité que le contact personnel, les enveloppes scellées et les documents officiels. Les premiers services offerts au public sur la voie de communication protégée du gouvernement du Canada grâce au laissez-passer électronique ont été le changement d'adresse en direct à

l'Agence des douanes et du revenu du Canada, et l'entrée en direct d'emploi à Développement des ressources humaines Canada.

En 2002-2003, des politiques, des lignes directrices et des normes ont été élaborées dans les domaines de la protection des renseignements personnels, de la sécurité et de la gestion de l'information afin d'accroître la confiance des Canadiens à l'égard des services électroniques interactifs du gouvernement. De plus, un Plan d'action sur les langues officielles a été mis au point et des fonds ont été consacrés dans le budget à des projets pilotes d'activités et de services innovateurs. Enfin, le Secrétariat a conçu des approches novatrices en matière de capacités pour les ressources humaines, en appui aux initiatives GED et de l'Amélioration des services.

Le Secrétariat continue de surveiller les principaux projets dans le domaine de la TI et d'en faire rapport aux ministres. Et, compte tenu de la nécessité d'accroître sa capacité de travailler avec les ministères et organismes pour concevoir une approche pangouvernementale de gestion des actifs en TI et en GI, le Secrétariat a entrepris l'élaboration d'une méthodologie et d'une stratégie de transformation des activités fondée sur les technologies de l'information. De plus, il a procédé à une réorganisation en profondeur de ses principaux comités interministériels en vue d'améliorer la gouvernance et la gestion des questions courantes.

E. Vue d'ensemble des dépenses

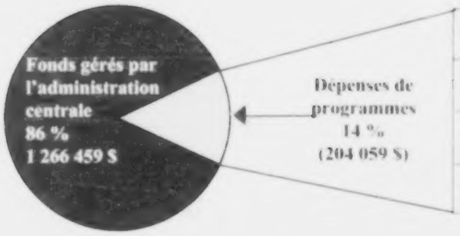
Les dépenses du Secrétariat pour l'exercice 2002-2003 ont totalisé approximativement 1 470 518 000 dollars.

Les contributions versées aux régimes d'avantages sociaux des employés au nom des ministères et organismes fédéraux représentent la majeure partie de ces dépenses (86 p. 100 d'un montant de 1 266 459 000 dollars). Ces contributions représentent la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie (crédit 20, Assurance de la fonction publique). Elles comprennent les paiements effectués en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite particuliers*, des paiements de parité salariale ainsi que les frais des régimes de pension, d'avantages sociaux et de sécurité sociale des employés engagés sur place à l'étranger.

Le reste de la somme, soit 204 059 000 dollars ou 14 p. 100 des dépenses totales, a été affecté aux résultats stratégiques clés du Secrétariat ainsi qu'au secteur d'activité Administration du Secrétariat. Il comprend le crédit 1, Dépenses de fonctionnement, le crédit 2, Subventions et contributions, ainsi que les paiements législatifs suivants : les régimes d'avantages sociaux des employés liés au crédit 1, Dépenses de fonctionnement

du Secrétariat, le salaire et l'allocation d'automobile de la présidente, ainsi que le remboursement de montants portés aux recettes d'exercices antérieurs. Les principales réalisations et dépenses relatives à chaque résultat stratégique sont exposées en détail aux pages suivantes.

Figure 1
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Ressources utilisées en 2002-2003
(en milliers de dollars)



Gérance	46 901
Gestion des ressources humaines	1 347 549
Amélioration du service	34 291
Administration du Secrétariat	41 777

Total des dépenses = 1 470 518 $

F. Dépenses prévues

Examen des niveaux de référence réalisé en 2002-2003 et dépenses prévues

En 2002-2003, le Secrétariat a entrepris un examen des niveaux de référence (ENR) afin d'harmoniser les ressources et les principales priorités. Le tableau de concordance ci-dessous illustre la différence entre les dépenses prévues dans le RPP de 2002-2003 et le changement de situation présenté dans le présent RMR.

Les éléments du secteur d'activité Service et innovation ont été répartis dans les autres secteurs d'activité et un Secrétariat des politiques et de la planification stratégique a été créé.

L'élaboration du résultat stratégique a été modifiée à la suite de la réorganisation au sein du Secrétariat, et dans le but d'assurer une plus grande exactitude de l'information.

Tableau de concordance entre les dépenses prévues pour 2002-2003 présentées dans les Rapports sur les plans et les priorités, et les niveaux de référence modifiés à la suite de l'examen des niveaux de référence (en milliers de dollars)

RPP 2002-2003/ENR Examen et élaboration des modifications	Amélioration des services		Gérance		Gestion des ressources humaines		Administration du Secrétariat		Dépenses prévues – RPP 2002-2003	
	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE	$
Amélioration des services										
Activités du Secrétariat	125	14 679							125	14 679
Gérance										
Activités du Secrétariat			384	42 817					384	42 817
Fonds gérés par l'administration centrale				1 967 735					-	1 967 735
Gestion des ressources humaines										
Activités du Secrétariat					365	65 813			365	65 813
Fonds gérés par l'administration centrale						14 805			-	14 805
Administration du Secrétariat										
Activités du Secrétariat							286	29 263	286	29 263
Fonds gérés par l'administration centrale								10 000	-	10 000
Ajustements										
Activités du Secrétariat	(16)	(3 608)	18	541	(24)	(2 201)	22	5 268	-	-
Fonds gérés par l'administration centrale	-	-	-	(1 201 732)		1 201 732			-	-
Dépenses totales prévues – RMR										
Activités du Secrétariat	109	11 071	402	43 358	341	63 612	308	34 531	1 160	152 572
Fonds gérés par l'administration centrale	-	-	-	766 003	-	1 216 537	-	10 000	-	1 992 540
	109	**11 071**	**402**	**809 361**	**341**	**1 280 149**	**308**	**44 531**	**1 160**	**2 145 112**

du Secrétariat, le salaire et l'allocation d'automobile de la présidente, ainsi que le remboursement de montants portés aux recettes d'exercices antérieurs. Les principales réalisations et dépenses relatives à chaque résultat stratégique sont exposées en détail aux pages suivantes.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Total des dépenses : 1 430 515 $

F. Dépenses prévues

Examen des niveaux de référence réalisé en 2002-2003 et dépenses prévues

En 2002-2003, le Secrétariat a entrepris un examen des niveaux de référence (ENR) afin d'harmoniser les ressources et les principales priorités. Le tableau de concordance ci-dessous illustre la différence entre les dépenses prévues dans le RPP de 2002-2003 et le changement de situation présenté dans le présent RMR.

Les éléments du secteur d'activité Service et innovation ont été répartis dans les autres secteurs d'activité et un Secrétariat des politiques et de la planification stratégique a été créé.

L'élaboration du résultat stratégique a été modifiée à la suite de la réorganisation au sein du Secrétariat, et dans le but d'assurer une plus grande exactitude de l'information.

Tableau de concordance entre les dépenses prévues pour 2002-2003 présentées dans les Rapports sur les plans et les priorités, et les niveaux de référence modifiés à la suite de l'examen des niveaux de référence (en milliers de dollars)

RPP 2002-2003/ENR Examen et élaboration des modifications	Amélioration des services		Gérance		Gestion des ressources humaines		Administration du Secrétariat		Dépenses prévues – RPP 2002-2003	
	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP	$
Amélioration des services										
Activités de secrétariat	[illegible]	[illegible]							[illegible]	[illegible]
Gérance										
Activités de secrétariat			[illegible]	[illegible]					[illegible]	[illegible]
Fonds versés par l'administration centrale				[illegible]						[illegible]
Gestion des ressources humaines										
Activités de secrétariat					[illegible]	[illegible]			[illegible]	[illegible]
Fonds versés par l'administration centrale						[illegible]				[illegible]
Administration du Secrétariat										
Activités de secrétariat							[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Fonds versés par l'administration centrale								10 000		10 000
Ajustements										
Activités de secrétariat	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		
Fonds versés par l'administration centrale				[illegible]		[illegible]				
Dépenses totales prévues – RMR										
Activités de secrétariat	109	11 071	402	[illegible]	341	[illegible]	308	[illegible]	1 160	[illegible]
Fonds versés par l'administration centrale				[illegible]		[illegible]		10 000		[illegible]
	109	11 071	402	809 361	341	1 280 149	308	44 531	1 160	2 145 112

Section II : Rendement ministériel par objectif stratégique

A. Gérance

Saine gestion publique des ressources fédérales

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)

	Dépenses prévues	*Autorisations totales*	Dépenses réelles
Activités du Secrétariat	43 358	47 680	**46 901**
Fonds gérés par l'administration centrale	766 003	672 643	-
Dépenses totales prévues	**809 361**	**720 323**	**46 901**
Personnel			
Équivalents temps plein	402	412	**393**

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Une saine gestion publique est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques dans tous les secteurs de la société. Une bonne gérance des ressources fédérales est un élément essentiel de la saine gestion publique. La bonne gérance exige que des ressources appropriées soient affectées aux activités essentielles à la protection de l'intérêt public et que ces activités correspondent aux priorités; les programmes sont abordables, économiques et bien gérés; les cadres et les politiques en matière de gestion sont élaborés et mis en œuvre pour soutenir le concept de diligence raisonnable et la gérance des ressources publiques. Et ils sont en outre mis en place et surveillés pour assurer leur efficacité; la communication des résultats doit se faire de façon adéquate, opportune, ouverte et transparente. La bonne gérance au sein de l'administration fédérale est importante pour tous les Canadiens et pour tous les employés de la fonction publique.

La saine gestion publique des ressources fédérales est l'affaire de tous les ministères et organismes. Il incombe au Secrétariat de créer et de maintenir un environnement

favorable à une amélioration constante. Pour ce faire, le Secrétariat prépare des rapports en vue de leur présentation au Parlement et il donne des conseils et du soutien aux ministres du Conseil du Trésor. De plus, il aide le conseil de gestion en élaborant et surveillant des politiques. Enfin, il donne des conseils et de l'appui aux ministères et organismes afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gérance, ainsi qu'aux autres organismes centraux et aux experts fonctionnels dans les domaines de la gestion financière, des achats, des biens immobiliers et de la vérification interne.

Pour une année donnée, les activités et les résultats en matière de gérance sont axés sur l'exécution des travaux courants, l'introduction ou la promotion d'initiatives d'amélioration pangouvernementales et la résolution de problèmes imprévus qui surgissent immanquablement dans une organisation aussi grande et complexe que le gouvernement fédéral. La nature même du mandat du Secrétariat l'oblige à concilier les besoins et les préoccupations d'un grand nombre d'intervenants, entre autres, le Parlement et le Conseil du Trésor, les autres organismes centraux et le vérificateur général, qui ont tous un rôle essentiel à jouer pour répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens en matière de bonne gérance.

Au moyen de la surveillance active, le Secrétariat utilise divers indicateurs de rendement pour évaluer le rendement en ce qui concerne les trois éléments de ses objectifs stratégiques en matière de gérance. Il est possible d'obtenir une rétroaction continuelle en entretenant des relations suivies avec les comités parlementaires, les ministres et les représentants des ministères et des organismes du gouvernement. D'autres mécanismes comprennent les examens (par exemple, l'évaluation, la gestion des risques, la modernisation de la fonction de contrôleur et la vérification interne); les évaluations (par exemple, les RMR, les RPP et les présentations au Conseil du Trésor); les résultats des rapports de vérification et d'évaluation; les activités d'apprentissage et les présentations aux comités permanents du Parlement. Ces activités lui permettent de déterminer ce qui fonctionne selon les prévisions et ce qui ne fonctionne pas. Le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion* devrait permettre de structurer et d'uniformiser l'évaluation du rendement et il deviendra un moyen essentiel d'évaluer et de communiquer l'information sur le rendement en matière de gérance au cours des prochaines années. De plus, il aidera le Secrétariat à prendre des décisions en vue d'ajuster ses propres programmes et politiques et de réaffecter les ressources.

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

L'année financière 2002-2003 a été très active pour le Secrétariat, qui a réalisé des activités très visibles et plusieurs examens majeurs. De plus, le budget a centré les discussions sur les grands changements effectués au Secrétariat.

Principaux partenaires

- Compte tenu de sa responsabilité d'appuyer le conseil de gestion du gouvernement fédéral, qui est un comité du Cabinet, presque toutes les activités du Secrétariat exigent la collaboration de l'ensemble ou d'une partie des ministères et organismes. À titre d'exemple, la préparation du Plan de dépenses du gouvernement et la mise en œuvre de politiques et d'initiatives de gestion ont nécessité une collaboration étroite avec les représentants de près de 90 organisations dans un grand nombre de domaines et de fonctions. Les examens visant à résoudre des problèmes précis ou à réviser certaines politiques exigent des relations de travail étroites avec les organisations qui sont directement touchées par ces mesures.

- Dans le domaine de la gérance, le Secrétariat collabore étroitement avec d'autres organisations ayant des responsabilités pangouvernementales, comme le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Bureau de la vérificatrice générale du Canada. Le site Web du Secrétariat* fournit de plus amples renseignements sur la contribution de ces organisations en vue d'améliorer la gérance à l'échelle du gouvernement.

FAITS SAILLANTS

- Le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et 87 RPP ont été préparés et présentés comme prévu.
- Le Secrétariat a donné aux ministres des conseils sur la gestion des dépenses et l'affectation des ressources, ainsi qu'une approche décisionnelle davantage axée sur la gestion des risques.
- La rétroaction et l'examen des pratiques actuelles se sont traduits par un engagement à apporter des changements importants à la façon dont le Secrétariat appuie les ministres du Conseil du Trésor.

Rendement par élément de résultat stratégique

Priorités : Les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Que l'affectation et la réaffectation des ressources concilient les besoins des programmes en vigueur ainsi que les nouvelles priorités du gouvernement.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

L'affectation et la réaffectation des ressources concilient les besoins des programmes en vigueur et les nouvelles priorités du gouvernement :

- Le Secrétariat a offert, en collaboration avec les autres intervenants clés, des conseils aux ministres du Conseil du Trésor et aux autres ministres sur une grande variété d'éléments, dans la perspective de l'affectation des ressources et de l'amélioration de la gestion des dépenses et de la reddition de comptes. Ainsi, le Secrétariat a présenté les résultats d'examens horizontaux portant sur plusieurs domaines prioritaires. Les ministres se sont montrés satisfaits de cette approche « pangouvernementale » qui illustrait les rapports réciproques entre les ministères et les programmes. Le Secrétariat a aussi donné des conseils sur les éléments à inclure dans le budget afin de mettre en évidence les principaux domaines à améliorer.

Les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des ressources et aux priorités du gouvernement, et ils sont déposés au Parlement en temps opportun :

- Le Secrétariat a géré les processus et donné les directives nécessaires à la préparation et au dépôt en temps opportun des Plans de dépenses du gouvernement du Canada, permettant ainsi aux ministères et organismes de réaliser leurs activités avec l'approbation du Parlement. Le Budget supplémentaire des dépenses (A) et (B) de 2002-2003 et les parties I et II et la partie III du Budget principal des dépenses 2003-2004 (Rapports sur les plans et les priorités 2003-2004 pour 87 ministères et organismes fédéraux) ont été déposés au Parlement en temps voulu et reflètent les décisions du Conseil du Trésor sur l'affectation des ressources et les priorités gouvernementales. Dans le but de renforcer les directives sur la préparation des RPR 2003-2004, 11 modifications importantes ont été apportées aux exigences. Les RPP de 15 ministères ont été évalués en fonction des risques et les ministères ont reçu de la rétroaction sur les améliorations à apporter.

- Le fonctionnement du Système de gestion des dépenses est l'une des principales fonctions qu'exerce le Secrétariat pour appuyer la gestion et la planification des dépenses à l'échelle du gouvernement. Le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) est le principal système utilisé à des fins d'analyse et de prise de décisions éclairées sur la gestion des dépenses. Le Secrétariat, qui a déjà réalisé un examen majeur du SIGD, entreprend maintenant un projet visant à renforcer ce système ainsi que la responsabilité du Secrétariat d'appuyer les ministres du Conseil

du Trésor à titre de service du budget et de conseil de gestion du gouvernement du Canada.

Défis et leçons retenues

Pour être plus efficace dans un monde de plus en plus complexe, le conseil de gestion a besoin d'avis stratégiques fondés sur la gestion des risques. Cela nécessite des examens horizontaux plus complets, une meilleure façon de déplacer les ressources des priorités moins élevées vers les priorités plus élevées, et un SIGD plus solide.

- Le Secrétariat s'inspirera des expériences de la dernière année pour réaliser des examens horizontaux et verticaux plus nombreux et plus élaborés, tel qu'il est énoncé dans le budget et le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. De plus, il poursuivra ses efforts visant à transformer le SIGD pour être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences.
- Par ailleurs, le Secrétariat tentera de trouver des moyens de passer plus efficacement des opérations à faible valeur à des opérations à valeur stratégique élevée en utilisant une approche fondée sur la gestion des risques. Pour ce faire, il diminuera le nombre de présentations (769 en 2002-2003) qu'il traite à l'intention des ministres du Conseil du Trésor en s'inspirant de l'initiative d'évaluation de la gestion des risques qu'il a mise en œuvre en septembre 2002. En plus d'aider les ministres à se concentrer sur les domaines qui comportent des risques élevés, une telle approche permet d'uniformiser l'évaluation des risques dans les présentations au Conseil du Trésor et favorise l'amélioration continue de la gestion des risques et de la qualité des présentations, tant au Secrétariat que dans les ministères clients.

Rendement : Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

Le Secrétariat visait le résultat suivant :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Rapports d'étape sur les initiatives de gestion à l'échelle du gouvernement

- Au cours de 2002-2003, des rapports intérimaires ont été préparés sur les progrès réalisés dans les quatre initiatives de gestion à long terme dirigées par le Secrétariat au cours des dernières années. Les quatre examens ont démontré que des progrès ont été faits

FAITS SAILLANTS

- Rapports d'étape pour l'ensemble de l'administration fédérale concernant :
  - La fonction de contrôleur moderne
  - La gestion intégrée du risque
  - L'évaluation
  - La vérification interne
- Politiques révisées et nouvelles normes de sécurité opérationnelle
- Lancement d'un important examen des politiques
- Nouvelles directives et nouveaux outils concernant
  - Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
  - Le modèle de maturité de la fonction de contrôleur moderne
  - L'outil d'autoévaluation Une gestion axée sur les résultats

mais, qu'il faudra poursuivre les travaux afin de répondre aux exigences de l'amélioration de la gérance. Tous ces domaines constituent les éléments essentiels du plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.*

- *Modernisation de la fonction de contrôleur : Rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale* : Ce document analyse les éléments de la fonction de contrôleur moderne, présente les incidences préliminaires et souligne le travail que devront faire les ministères et organismes pour intégrer les principes de la fonction de contrôleur moderne dans la culture de la fonction publique et pour moderniser les pratiques de gestion.

- *Cadre de gestion intégrée du risque : Rapport d'étape sur la mise en œuvre :* Ce document d'accompagnement au rapport mentionné ci-dessus, porte sur les 16 ministères et organismes responsables de la mise en œuvre du Cadre, et examine les progrès qui ont été réalisés dans la mise en place des principes et des pratiques de gestion intégrée du risque dans l'ensemble de l'administration fédérale. Ce projet qui n'est encore qu'à l'étape initiale servira en quelque sorte d'assise à la mise en œuvre intégrale d'approches intégrées à la gestion ministérielle des risques grâce à des stratégies qui incluent l'élaboration de profil des risques ministériels, le développement de la capacité de gestion de risque (officialiser l'infrastructure, élaborer les outils et la formation) et l'établissement de liens entre la gestion du risque et la planification stratégique.

- À la suite d'examens provisoires sur les fonctions d'évaluation et de vérification interne, le Conseil du Trésor a approuvé un financement additionnel dans le cadre d'une stratégie d'investissement sur quatre ans pour la mise en œuvre de la nouvelle *Politique d'évaluation* et la nouvelle *Politique de vérification interne*. Au cours des deux prochains exercices, environ 30 millions de dollars seront consacrés à la relance et au repositionnement des fonctions de vérification et d'évaluation dans l'administration fédérale afin de soutenir la mise en œuvre des politiques et de maintenir le financement des Centres d'excellence en évaluation et en vérification interne du Secrétariat. Les examens indiquent qu'un grand nombre de ministères ont entrepris des processus de restructuration et de renforcement de leurs fonctions d'évaluation et de vérification interne mais que des lacunes subsistent au chapitre des capacités, notamment dans les petits organismes. Le Secrétariat continuera d'assurer le leadership du développement des capacités afin que les ministères puissent atteindre les objectifs des politiques.

- o La répartition et la ventilation approuvées des fonds de l'administration centrale par ministère et organisme sont affichées pour la vérification interne à http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/funds_fonds/funds-fonds_f.asp, pour l'évaluation à http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/alloc_f.asp et pour la fonction de contrôleur moderne à http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/funding_f.asp

- Ces quatre rapports démontrent que l'impulsion a été donnée, que les objectifs sont mieux compris et que des résultats rapides ont été obtenus. Pour maintenir le cap, il faudra toutefois consolider les réalisations et les progrès effectués jusqu'à maintenant et enrichir le programme de travail en s'inspirant de la fonction de contrôleur moderne. Le Secrétariat continuera d'assurer le leadership et d'appuyer les ministères et organismes dans ces domaines.

Nouveaux outils permettant d'évaluer les progrès des initiatives de gestion dans l'ensemble de l'administration fédérale

- Le Secrétariat a conçu un modèle de maturité (Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion) qui illustre les trois étapes de maturité pour atteindre l'excellence en gestion sur une période de 10 ans. Ce modèle a été élaboré pour aider les ministères et organismes à évaluer l'état de leurs pratiques et à dresser des stratégies et des plans pour passer d'une étape à l'autre. Bien que les 15 ministères et organismes ayant participé au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleur aient atteint la deuxième étape du modèle, les 73 autres organisations n'ont pas eu le temps de franchir la première étape. L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats a également été élaboré. Ces outils permettent aux organisations d'évaluer et de rendre compte eux-mêmes de leurs progrès dans le domaine de l'excellence en gestion.

- Un éventail de documents d'orientation, d'activités d'apprentissage et d'outils a été mis à la disposition des ministères et organismes qui mettent en œuvre la fonction de contrôleur moderne, la gestion intégrée du risque, l'évaluation et la vérification interne, ainsi que d'autres importantes fonctions de gérance telles que la gestion financière et la comptabilité, l'approvisionnement, la gestion des biens immobiliers, la gestion du matériel et la sécurité du gouvernement.

Politiques révisées pour consolider la gérance dans l'ensemble de l'administration fédérale

- Dans le cadre de l'initiative d'examen et de rationalisation des politiques au Secrétariat, les plans initiaux démontrent qu'il serait possible de réduire de plus de 50 p. 100 à court terme le nombre de politiques de gérance. L'objectif consiste à éliminer les politiques périmées et à réviser et consolider celles qui ne le sont pas, tout en les rendant plus pertinentes, en précisant les rôles et les responsabilités et en donnant des directives plus cohérentes aux ministères et organismes dans les domaines névralgiques des saines pratiques de gestion. Il consiste à relier ces pratiques aux priorités et aux résultats. Au cours de l'année, on a procédé à la révision de certaines politiques du Conseil du Trésor afin d'émettre des directives claires et d'améliorer la gérance dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

- La *Politique sur les marchés* et la *Politique sur les services communs* ont été modifiées dans le but de consolider les secteurs des activités de publicité et de recherche sur l'opinion publique, afin de mieux gérer les commandites, la publicité et les sondages.

- La *Politique de gestion des sites contaminés fédéraux du Conseil du Trésor*, un élément du Cadre de gestion des sites contaminés fédéraux, et la *Politique sur la comptabilité des coûts et du passif relatifs aux sites contaminés* constituent une stratégie cohérente de gestion des sites contaminés fédéraux, et garantissent une comptabilisation et une responsabilisation adéquate qui concerne les coûts et le passif. De plus, le Secrétariat a collaboré avec Environnement Canada pour établir le financement nécessaire à la gestion des sites contaminés, tel qu'il a été annoncé dans le budget.

- La nouvelle *Politique sur la gestion des comptes débiteurs* permet au gouvernement de s'assurer que les comptes débiteurs, qui se chiffrent à des milliards de dollars et qui représentent un actif important pour le gouvernement, sont gérés avec prudence et de manière à atteindre les grands objectifs gouvernementaux en matière de gestion financière responsable.

- Deux nouvelles normes opérationnelles ont été élaborées en vertu de *la Politique sur la sécurité* en ce qui concerne la *Loi sur la protection de l'information* et les niveaux de préparation des installations du gouvernement et elles comprennent quatre niveaux de sécurité accrue en cas d'attaque terroriste et d'autres situations d'urgence.

Défis et leçons retenues

- Dans le chapitre 5 du Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002 – *Questions d'une importance particulière*, la vérificatrice générale reconnaissait les progrès réalisés dans l'amélioration des pratiques de gestion financière et de contrôle et appuyait entièrement les plans et stratégies du gouvernement en vue d'améliorer les pratiques de gestion financière. Elle observe toutefois que « la gestion et le contrôle financiers au gouvernement ont encore besoin d'améliorations importantes ». Cette opinion correspond aux résultats des examens du Secrétariat. Le Secrétariat continuera de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la situation.

- La période de financement du Bureau de modernisation de la fonction de contrôleur arrivera à échéance à la fin de l'exercice 2003-2004 et celle des Centres d'excellence en évaluation et en vérification interne, à la fin de l'exercice 2004-2005. Les examens intérimaires soulignent que le Secrétariat doit continuer d'assurer le leadership dans ces domaines. Il faudra donc concilier cette nécessité d'assurer le leadership et la responsabilité des ministères et organismes d'afficher des résultats dans ces domaines.

- Tout en poursuivant ces incessants efforts de renforcement de la gérance, des mesures ont été prises pour faire face à certaines préoccupations spécifiques. Les problèmes liés aux commandites et à la publicité ont incité le Secrétariat à réaliser un examen de rentabilité, à apporter les modifications nécessaires aux politiques et à émettre des directives conformément à la vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les problèmes liés au Programme canadien des armes à feu ont exigé temps et effort pour comprendre les enjeux et pour donner des avis opportuns à tous les intervenants. Le Secrétariat évalue actuellement les enseignements tirés de ces situations dans le but de faire des changements, le cas échéant.

- D'autres domaines d'intérêt pour le Parlement, comme la responsabilisation des fondations, le recours au Crédit pour éventualités du Conseil du Trésor (Crédit 5), l'imposition de frais d'utilisation et le recouvrement des coûts ont fait l'objet d'évaluations au cours de l'exercice 2002-2003. Des mesures préliminaires ont été prises afin de résoudre certains problèmes en ajoutant de nouvelles exigences obligatoires au chapitre de la reddition de comptes dans le RMR. Le travail se poursuit dans ces domaines comme indiqué dans le budget. Les prochains examens des RMR porteront une attention particulière à l'information touchant tous les aspects du rapport, y compris les principales politiques.

Responsabilisation : L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Que les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada soient établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun;
- Que les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels aient à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

FAITS SAILLANTS

- Dépôt des Comptes publics 2002 comme prévu, suivi d'un 4e rapport d'affilée.
  - Mise en application de la comptabilité d'exercice
- Présentation au Parlement de 86 RMR pour 2001-2002
  - Évaluation des 86 RMR
  - Lignes directrices améliorées pour les RMR de 2002-2003
  - L'examen des pratiques actuelles s'est traduit par un engagement envers le changement, comme en font foi le budget de 2003 et le RPP 2003-2004 du SCT.
- Rapport sur *Le rendement du Canada* 2002
- Bases de données nouvelles et améliorées pour la production de rapports au Parlement axés sur les résultats
- Examen de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation pour l'ensemble de l'administration fédérale en voie de réalisation
- Poursuite de la collaboration avec l'initiative du Centre parlementaire dans le but d'améliorer la reddition de comptes

Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

- Les Comptes publics du Canada 2002, comprenant les états financiers consolidés annuels du gouvernement du Canada, ont été déposés à la Chambre des communes le 24 octobre 2002. Le gouvernement a obtenu de la vérificatrice générale un quatrième rapport d'affilée sans réserve sur ses états financiers, grâce à une collaboration étroite avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère des Finances du Canada et le Bureau du vérificateur général du Canada en ce qui concerne le traitement comptable des éléments clés.

Les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

- Quatre-vingt-six RMR et le deuxième rapport annuel intitulé Le rendement du Canada ont été déposés au Parlement en 2001-2002. Ce document a innové en fournissant un grand nombre de liens électroniques vers les RMR et les RPP et la

capacité d'analyser électroniquement toutes les activités gouvernementales dans les 26 principaux secteurs horizontaux.

- Comme il l'a fait lors de la préparation des RMR pour la période se terminant le 31 mars 2001, le Secrétariat a commandé une évaluation générale indépendante des 86 RMR pour la période se terminant le 31 mars 2002. L'évaluation a été réalisée en fonction des six principes des rapports ministériels sur le rendement et n'avait pas pour but de valider le contenu factuel des rapports. Bien qu'on ait relevé de bonnes pratiques, aucun rapport ne pouvait servir de modèle. De façon générale, il serait encore possible d'améliorer la communication de l'information sur le rendement par rapport aux résultats prévus et de relever les lacunes afin de dresser un portrait équilibré du rendement. Il demeure difficile d'établir des liens entre les ressources et les résultats et les mesures présentées dans les rapports portent souvent sur des activités ou des intrants plutôt que sur des résultats. Afin de remédier à ces lacunes, le Secrétariat a perfectionné le Guide de préparation des RMR 2003 en insistant sur la nécessité de présenter des rapports équilibrés et en mettant en évidence les clauses obligatoires. Un modèle a été mis au point afin d'aider les ministères à élaborer des modèles logiques des programmes qui illustrent les relations de cause à effet entre les activités ministérielles et les résultats stratégiques. De plus, on a demandé aux ministères de communiquer systématiquement l'information sur les initiatives horizontales afin de brosser un tableau plus intégré des grandes initiatives horizontales à l'intention des parlementaires. Des ressources additionnelles seront investies par le Secrétariat pour examiner la conformité d'un certain nombre d'ébauches de RMR aux principes des rapports et pour en vérifier le contenu.

- Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétariat a pris diverses mesures pour maintenir, perfectionner et intégrer des bases de données afin d'améliorer les rapports au Parlement, notamment les bases de données relatives à l'Entente cadre sur l'union sociale, aux résultats horizontaux, aux vérifications et aux évaluations. Une base de données sur les résultats stratégiques a été constituée et entièrement intégrée à la version électronique du rapport Le rendement du Canada. De plus, une nouvelle base de données a été créée pour fournir plus de renseignements sur la qualité de la fonction d'évaluation dans chacun des ministères et pour traiter plus de 360 cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR). Enfin, le Secrétariat a mis sur pied une équipe de travail interministérielle chargée d'élaborer des propositions préliminaires en vue du renouvellement de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR). Ces propositions seront mises à l'essai en vue de créer des structures améliorées qui aideront les organisations fédérales à

établir, de façon ouverte et transparente, des liens entre le rendement et les résultats et à utiliser concrètement cette information pour améliorer leur efficacité.

- Le Secrétariat a continué de déployer des efforts pour améliorer la responsabilisation et les rapports au Parlement en menant des consultations avec les parlementaires et en tenant des discussions avec les employés du Parlement et de la Bibliothèque du Parlement sur le processus du Budget des dépenses ainsi que sur la planification et l'établissement des rapports. Ces activités s'inspirent de travaux antérieurs dans ce domaine, comme le projet d'amélioration des rapports au Parlement.

Défis et leçons retenues

- Dans le budget de 2003, il a été annoncé que les états financiers consolidés annuels, à commencer par les Comptes publics de 2002-2003, seraient dorénavant préparés selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale, conformément aux recommandations de la vérificatrice générale (voir la section 5.52 du rapport de décembre 2002 intitulé (*Questions d'une importance particulière*). De plus, le budget proprement dit est préparé selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale.

- Le recours aux notions de la comptabilité d'exercice pour soutenir la prise de décisions courantes et améliorer la reddition de comptes exigera que les fonctionnaires et les parlementaires soient renseignés et sensibilisés. À cela s'ajoute la nécessité de déterminer dans quelle mesure ces notions devraient être utilisées dans l'établissement des crédits parlementaires. Ces deux facteurs créeront une demande accrue pour l'aide que le Secrétariat et d'autres organisations peuvent donner dans ce domaine.

- Au cours de l'année, le Secrétariat a fait plus de 15 présentations aux comités permanents du Parlement (le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le Comité permanent des comptes publics et le Comité permanent des finances nationales du Sénat) afin de discuter des différents éléments de la gérance. Cette question suscite de plus en plus de questions et de demandes d'information, et le Secrétariat devra trouver un moyen de répondre à ces demandes, comme aux autres, de façon ouverte et transparente, tout en veillant à la conservation des documents confidentiels du Cabinet. Pour ce faire, le Secrétariat a entrepris une réévaluation de l'approche actuelle de macro-gestion ainsi que des systèmes et des procédures de communication de l'information au gouvernement. Le chapitre 9, du rapport de la vérificatrice du Canada en décembre, met en évidence un grand nombre de défis liés à l'amélioration de la reddition de comptes, et en s'inspirant des travaux réalisés en 2002-2003, le Secrétariat reconnaît la nécessité d'engager les parlementaires et les autres intervenants dans le but d'instaurer une culture de gestion favorable à la transparence, à l'apprentissage et à l'innovation et d'améliorer les programmes gouvernementaux et la reddition de comptes sur ces programmes. La mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion du SCT mentionné ci-dessus nous aidera à atteindre cet objectif.

- L'amélioration du contenu et la pertinence des RMR et des RPP demeure un défi constant. Nous continuerons d'améliorer les directives sur la préparation de ces deux rapports, d'évaluer ces documents plus souvent et plus rigoureusement, et de fournir plus de rétroaction aux ministères. Les améliorations découlant de ces mesures devraient résoudre certaines préoccupations soulevées par la vérificatrice générale dans plusieurs rapports, notamment dans le rapport mentionné précédemment et dans le chapitre 7 du *Rapport d'état* d'avril 2002.

Pratiques de gestion

À titre de service du budget et par l'entremise des centres de décision et des centres d'expertise et d'excellence, le Secrétariat élabore des directives et offre du soutien aux ministères afin de les aider à améliorer leurs pratiques de gestion dans les secteurs de la gérance, y compris la fonction de contrôleur moderne.

B. Gestion des ressources humaines

Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	***Autorisations totales***	**Dépenses réelles**
Activités du Secrétariat	**63 612**	*87 087*	**81 090**
Fonds gérés par l'administration centrale	1 216 537	*1 306 005*	**1 266 459**
Total	**1 280 149**	***1 393 092***	**1 347 549**
Personnel			
Équivalents temps plein	341	*471*	**435**

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans ses responsabilités à titre d'employeur de la fonction publique du Canada. Ce secteur d'activité englobe les fonctions du Bureau de gestion des ressources humaines et du Bureau d'actualisation de la gestion des voyages du gouvernement, ainsi qu'une partie des fonctions de la Direction des langues officielles.

Le discours du Trône de 2001*, indique ce qui suit :

«… Le gouvernement est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens et les Canadiennes au XXI^e siècle. »

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

B. Gestion des ressources humaines

Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)

	Dépenses prévues	***Autorisations totales***	**Dépenses réelles**
Activités du Secrétariat	**63 612**	*87 087*	**81 090**
Fonds gérés par l'administration centrale	1 216 537	*1 306 005*	**1 266 459**
Total	**1 280 149**	***1 393 092***	**1 347 549**
Personnel			
Équivalents temps plein	341	*471*	**435**

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans ses responsabilités à titre d'employeur de la fonction publique du Canada. Ce secteur d'activité englobe les fonctions du Bureau de gestion des ressources humaines et du Bureau d'actualisation de la gestion des voyages du gouvernement, ainsi qu'une partie des fonctions de la Direction des langues officielles.

Le discours du Trône de 2001*, indique ce qui suit :

« ... Le gouvernement est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens et les Canadiennes au XXI^{e} siècle. »

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

Le plus important des défis auquel fait face la fonction publique est l'évolution de la démographie; l'effectif de la fonction publique vieillit et un grand nombre d'employés et de gestionnaires pourront bientôt prendre leur retraite. Le gouvernement doit donc recruter, embaucher et maintenir en poste des personnes engagées et compétentes en grand nombre. De plus, il doit faire en sorte que le transfert des connaissances d'une génération de fonctionnaires à la suivante se fasse avec efficience et efficacité. Ajoutons que pour dispenser des services de qualité, les fonctionnaires, qu'ils aient été embauchés récemment ou depuis longtemps, doivent refléter la diversité des cultures et des points de vue de la population qu'ils servent. Ils doivent également avoir accès à des possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement leur permettant de s'adapter de façon créative et innovatrice à un monde en évolution constante. Enfin, ils doivent être soutenus dans leurs activités par un effort de coopération et par des relations harmonieuses entre la direction et les employés.

Les activités visant à moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ont pour but de relever ces défis. Pour ce faire, l'employeur dirige des initiatives dont les points saillants sont décrits dans la présente section.

Partenaires clés

Pour atteindre ses nombreux objectifs stratégiques à titre d'employeur de la fonction publique du Canada, le Secrétariat a constitué un réseau de partenaires formé de gestionnaires ministériels, d'employeurs distincts, d'organismes centraux, de collectivités fonctionnelles et d'agents négociateurs. On trouve à l'adresse suivante une liste de partenaires et de sites Web pertinents : http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/partner-partenaires_f.asp.

Rendement par élément de résultat stratégique

Le Secrétariat assume plusieurs responsabilités dans le but d'appuyer la gestion des ressources humaines et d'assurer la prestation de services de qualité à la population. On a déterminé deux résultats stratégiques qui mettent l'accent sur les effectifs et le milieu de travail.

Effectif : L'effectif est productif et viable, et il reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert.

Sous l'élément de résultat stratégique « Effectif », le Secrétariat visait deux résultats clés :

- Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;

- Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Valeurs

Les dernières étapes de l'élaboration d'un *Code de valeurs et d'éthique* ont eu lieu en 2002-2003. Cet important document issu de plusieurs années de dialogue et de consultations dans l'ensemble de la fonction publique, sera un fondement essentiel de l'administration publique. Ce *Code*, qui est entré en vigueur le 1er septembre 2003, énonce les valeurs et les normes éthiques qui guident le travail et la conduite professionnelle des fonctionnaires.

FAIT SAILLANT
Les fonctionnaires ont contribué à la rédaction du Code, un document majeur sur les traditions qui font la fierté de la fonction publique et sur la place importante qu'elle occupe dans la démocratie parlementaire.

La période visée était la première année complète de fonctionnement de la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs en milieu de travail.* Le Secrétariat a accentué son appui aux ministères dans la mise en œuvre de la Politique, notamment en organisant des réunions trimestrielles afin d'expliquer aux agents supérieurs des ministères leurs responsabilités en vertu de la Politique.

À la suite des résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002* en ce qui concerne la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail, le Secrétariat a entrepris des préparatifs en vue d'effectuer des essais exhaustifs auprès de groupes de réflexion dans le but d'étudier en profondeur les problèmes systémiques liés au harcèlement et à la discrimination; il a réalisé un sondage électronique auprès des employés; il a conçu un cours sur la prévention du harcèlement et de la discrimination en collaboration avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada; il a rétabli le Réseau interministériel des coordonnateurs afin d'offrir un appui plus cohérent aux employés chargés de résoudre des plaintes de harcèlement.

Enfin, le Secrétariat a entrepris des consultations sur le *Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat*. Les améliorations et les révisions proposées lors de ces consultations ont été intégrées au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

En 2002-2003, il y a eu une forte augmentation des avis et des conseils donnés aux ministères et aux organismes, aux collectivités fonctionnelles, aux ressources humaines de même qu'aux autres spécialistes et gestionnaires sur l'application des politiques, les stratégies de mise en œuvre, les cadres et les modèles et les pratiques importantes liées aux valeurs et à l'éthique. Plus de 100 activités, organisées ou appuyées par le Secrétariat, ont permis à des milliers de fonctionnaires de se familiariser davantage avec ce domaine au moyen de conférences, d'allocutions, de discussions et de séances de formation et de kiosques d'information. De plus, on a apporté des améliorations au site Web du Bureau des valeurs et de l'éthique en augmentant le contenu des rubriques et sa fonctionnalité. De concert avec des partenaires, on a accru le nombre et la variété de sujets afin de toucher un plus vaste auditoire et améliorer l'utilité de cet outil.

Défis et leçons retenues

L'intérêt grandissant porté aux valeurs et à l'éthique donne lieu à une demande accrue pour l'organisation d'activités d'apprentissage spéciales. Le Secrétariat a donc parrainé des séances de dialogue structurées axées sur des études de cas dans les régions et un atelier de deux jours réservé aux petits organismes. L'élaboration d'un cours sur les valeurs et l'éthique qui peut être donné en classe et en direct, en collaboration avec le Centre canadien de gestion, est terminée, de même que la majeure partie d'un cours en direct portant sur la prévention du harcèlement, à l'intention des gestionnaires et des spécialistes.

Diversité

Équité en emploi

Dans le cadre du processus de modernisation de la gestion des ressources humaines, les activités de promotion de l'équité en emploi visant à instaurer une fonction publique représentative, diversifiée et inclusive ont été désignées comme faisant partie intégrante de l'initiative de renouvellement.

FAIT SAILLANT

La représentation de tous les groupes désignés a augmenté au sein de la fonction publique fédérale. Trois groupes, à savoir les personnes handicapées, les Autochtones et les femmes, ont un taux de représentation supérieur à leur disponibilité sur le marché du travail.

En 2002-2003, on a procédé à la révision de la *Politique sur l'équité en emploi*. Des consultations auprès des ministères et d'autres intervenants seront menées à partir des premières ébauches de la Politique. La version définitive devrait être terminée à l'automne de 2003.

Le Conseil du Trésor, à titre d'employeur de la fonction publique fédérale, a contribué à la réponse du gouvernement concernant l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui réitère l'engagement de mettre en place une fonction publique représentative.

La nouvelle *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale* est entrée en vigueur le 3 juin 2002. Au début de 2003, le SCT a tenu des séances d'information dans tout le pays afin d'expliquer les exigences de la nouvelle politique aux gestionnaires et aux employés. On a notamment offert 25 séances dans 15 villes qui ont rassemblé quelque 1 000 participants. De plus le SCT a conçu du matériel d'enquête servant à déterminer la capacité des ministères à mettre on œuvre la politique. On a recueilli des données auprès des ministères à l'aide de ce matériel et d'un groupe de consultation. Le SCT a aussi amélioré son site Web afin de fournir des renseignements additionnels aux personnes qui ont besoin de mesures d'adaptation ou qui présentent une demande en ce sens.

L'embauche de membres des minorités visibles a plus que doublé au cours des deux dernières années. Leur représentation générale a augmenté mais la fonction publique fédérale n'a pas encore atteint l'objectif-repère de 1 sur 5 en 2003 pour le recrutement externe mentionné dans le plan d'action Faire place au changement. Le Secrétariat continue d'aider les ministères à atteindre cet objectif et les autres objectifs-repères à atteindre d'ici 2005. De l'information et des outils sur les bonnes pratiques ont été conçus dans le but de sensibiliser les ministères et de promouvoir, par le fait même, la mise en œuvre de l'équité en emploi. À titre d'exemple, des outils ont été conçus pour aider les gestionnaires à atteindre la valeur-repère « 1 sur 5 » de *Faire place au changement* en ce qui concerne le recrutement externe de membres des minorités visibles. Certains de ces produits visaient à appuyer les gestionnaires dans le recrutement, le perfectionnement professionnel et le maintien en poste des membres des groupes désignés, ou de rendre la culture organisationnelle plus inclusive et accueillante. Ainsi, une trousse d'outils contenant des conseils pratiques sur le recrutement de membres des minorités visibles a été conçue à l'intention des gestionnaires, de même qu'une vidéo de formation sur les questions relatives aux minorités visibles et au changement de culture, et de l'information sur les installations et sur la façon d'organiser des réunions et des conférences inclusives. Pour plus d'information, veuillez consulter le site Web de l'équité en emploi, notamment le résumé du projet du Fonds de soutien de Faire place au changement sur l'équité en emploi.

Un groupe composé de représentants de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), de l'Institut professionnel de la fonction publique, de ministères et d'organismes centraux étudie les résultats du *Sondage auprès des employés fédéraux de 2002* du point de vue de l'équité en emploi. Ce groupe présentera ses conclusions au cours de la prochaine période d'examen.

Des investissements stratégiques ont été faits au moyen du Fonds de soutien de l'équité en emploi dans le but de soutenir les initiatives entreprises par les jeunes et par les Conseils fédéraux régionaux. Le Fonds a aussi été utilisé pour résoudre des problèmes liés à la culture organisationnelle et des efforts ont été aussi déployés pour engager des cadres intermédiaires.

La répartition et l'affectation approuvées du financement central par ministère et organisme pour faire place au changement se trouvent à http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/sf-fs-3_f.asp

Pour maintenir le cap, le Secrétariat évalue la mise en œuvre des politiques et la capacité des ministères d'accueillir des personnes handicapées; il veille également à ce que les questions relatives à l'équité en emploi soient intégrées dans les objectifs généraux de modernisation de la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les plans d'affaires ministériels. Le rendement est mesuré au moyen de questionnaires, de groupes de réflexion et de l'évaluation des initiatives de Faire place au changement jusqu'à maintenant.

Langues officielles

Dans le but d'instaurer une fonction publique exemplaire au chapitre des langues officielles, et conformément à l'annonce faite dans le Plan d'action pour les langues officielles, le Secrétariat a conçu une stratégie quinquennale en trois volets portant sur l'innovation, le développement des capacités en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada, et la création d'un centre d'excellence en langues officielles.

Le 12 mars 2003, le gouvernement a annoncé un Plan d'action pour les langues officielles qui énonce des engagements visant à garantir l'atteinte des objectifs en matière de langues officielles dans l'ensemble de l'administration fédérale. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, la Direction des langues officielles au Secrétariat aura la responsabilité de gérer le Programme d'innovation pour les langues officielles et de créer un centre d'excellence dans le but d'instaurer une fonction publique exemplaire au chapitre de la dualité linguistique.

Les cadres supérieurs devaient satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste avant le 31 mars 2003 conformément à la *Politique concernant les exigences linguistiques des membres du Groupe de la direction*.

Le Secrétariat a analysé les résultats d'une étude sur les attitudes actuelles à l'égard de l'utilisation des langues au sein de la fonction publique. Il s'agissait de la première étude de ce type sur les langues officielles et les résultats serviront à guider l'orientation de la politique et des communications à l'avenir

En juin 2002, le Secrétariat a lancé un projet en collaboration avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada sur le Système de gestion de la qualité en langues officielles. Le projet met à la disposition des employés des moyens qui faciliteront la création et le maintien d'un milieu propice à une utilisation équitable du français au travail. Des séances de sensibilisation sur le thème *Le respect inspire* ont été données à quelque 800 employés. À l'automne, des séances de sensibilisation sur ce thème seront offertes à près de 3 000 nouveaux employés de l'Agence œuvrant à l'administration centrale et dans les régions du Québec, du nord et de l'est de l'Ontario, ainsi que du Nouveau-Brunswick.

La Direction des langues officielles collabore étroitement avec ses partenaires du Commissariat aux langues officielles, de Patrimoine canadien, des Affaires intergouvernementales du Bureau du Conseil privé, de Communication Canada, de même qu'avec ceux des comités permanents de la Chambre des communes et du Sénat sur les langues officielles afin de promouvoir la transformation de la culture organisationnelle et de réaliser des progrès en vue d'atteindre cet objectif. De plus, la Direction consulte le Comité des sous-ministres responsables des langues officielles, les comités ministériels et les principaux comités consultatifs, ainsi que le Comité des langues officielles du Conseil national mixte.

Rémunération

> **FAIT SAILLANT**
> *Le Secrétariat a entrepris des initiatives pour moderniser des normes qui visaient plus de 57 % de l'effectif de la fonction publique.*

La réforme de la classification est un élément essentiel de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Le Secrétariat assurera le leadership et la gérance nécessaires à l'établissement d'un système de classification moderne qui aidera les gestionnaires de la fonction publique à concevoir et à mettre en œuvre des structures efficaces. L'objectif est de refléter fidèlement l'essence du travail des employés et les réalités du marché du travail pour assurer un traitement

égal aux femmes et aux hommes et favoriser le perfectionnement professionnel et la mobilité.

En 2002-2003, le Secrétariat a collaboré directement avec les ministères et les agents négociateurs en vue de moderniser les normes de classification dans les groupes professionnels où elles faisaient obstacle à la gestion efficace des activités.

Le Secrétariat a contribué à renforcer la capacité du système en offrant de la formation, des outils de travail et un cadre de surveillance active garantissant l'intégrité de l'ensemble du système de classification.

Le Secrétariat informe les sous-ministres des éléments-clés d'une ébauche d'un cadre de suivi de la classification et les incite à établir en priorité une capacité dans ce domaine. Afin de les aider à réaliser cette entreprise, le Secrétariat a mené un sondage sur la classification dans la fonction publique. Les données recueillies ont permis d'obtenir des renseignements fondamentaux sur la capacité ministérielle et de déterminer les modes d'appui requis.

Défis et leçons retenues

Dans la foulée des projets antérieurs de réforme de la classification, nous avons retenu une leçon importante. Un mégaprojet mené sans tenir compte des autres fonctions de gestion des ressources humaines ne fonctionne pas. Le Secrétariat a donc décidé d'adopter une programme équilibré et graduel qui établit des liens entre la classification, la rémunération, la dotation et le processus de négociation collective. En outre, le Secrétariat a conclu que pour élaborer un système moderne de classification, il faut avoir la capacité de l'appuyer. Le Secrétariat offre donc des cours de formation et des outils améliorés aux membres de la collectivité de la classification. De plus, pour assurer l'intégrité du système de classification actuel, le Secrétariat met en œuvre un programme de suivi en 2003-2004.

Bien qu'un système de rémunération solide ne puisse à lui seul garantir un milieu de travail productif, il constitue un outil essentiel à l'obtention, à la motivation et au maintien en poste d'un effectif compétent. En 2002-2003, le Secrétariat a travaillé aux projets suivants dans le domaine de la planification et de l'analyse de la rémunération :

- Le Secrétariat a entrepris l'élaboration d'une nouvelle procédure d'établissement des coûts de la rémunération en vue d'évaluer la réforme de la classification. Il a notamment conçu des techniques de modélisation permettant d'établir le coût des modifications proposées au système de classification du Service extérieur.

- Le Secrétariat a collaboré avec les agents négociateurs par l'entremise du Conseil national mixte afin de concevoir des sondages externes sur les salaires. Les résultats de ces sondages ont permis d'établir un cadre de référence commun permettant de comparer les salaires versés par le gouvernement fédéral à ceux de postes semblables dans l'économie canadienne en général. Statistique Canada a réalisé et mis à l'essai un sondage sur les salaires et élabore un sondage pilote.

Conditions de travail

En 2002-2003, le Secrétariat a actualisé et regroupé les instruments de politique régissant l'administration des salaires du Groupe de la direction et il a continué d'apporter des améliorations au Programme de gestion du rendement de la direction.

> **FAIT SAILLANT**
> *Le Secrétariat a adopté une politique visant à garantir des pratiques d'embauche viables et un traitement équitable pour les employés nommés pour une période déterminée.*

Dans ce qui constitue un virage important par rapport aux pratiques courantes d'élaboration des politiques, le Secrétariat a entrepris, de concert avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, une étude des questions relatives à l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique. Cette étude, qui a donné lieu à des consultations auprès des employés et des gestionnaires partout au pays, a été publiée en août 2002 (voir *l'étude conjointe de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* sur l'emploi pour une période déterminée). Peu après la publication des recommandations de l'étude, le Secrétariat a adopté une nouvelle *Politique sur l'emploi pour une période déterminée*. Cette politique vise à concilier la nécessité de traiter équitablement les employés nommés pour une période déterminée et celle d'avoir la marge de manœuvre nécessaire pour combler les besoins en ressources humaines de manière à répondre aux priorités organisationnelles.

> **Défis et leçons retenues**
>
> L'approche de l'élaboration conjointe pour la définition des problèmes a contribué à créer un climat de confiance et de solides partenariats avec les syndicats et les ministères, et elle a ouvert la voie à des projets conjoints portant sur d'autres politiques d'emploi et sur le renouvellement de l'effectif. Les principaux facteurs de réussite ont été la participation des intervenants dès le départ, le fait que cette initiative s'inscrivait dans le programme général de modernisation de la gestion des ressources humaines, et enfin, le soutien et l'engagement de la haute direction et la souplesse qu'elle a démontrée dans l'affectation de ressources humaines au projet.

Apprentissage et perfectionnement

Le Secrétariat a adopté une nouvelle *Politique d'apprentissage continu de la fonction publique* en 2002 et il a assuré la mise en œuvre des huit principaux engagements de la Politique en collaboration avec les ministères. La Politique définit les rôles et les responsabilités des employés et des ministères, et le SCT prend plusieurs engagements, notamment celui d'augmenter les sommes investies pour faire de la fonction publique une organisation axée sur l'apprentissage .

Le Secrétariat et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont élaboré et administré conjointement le Programme d'apprentissage mixte, négocié dans le but d'établir de meilleures relations syndicales-patronales. En date du 31 mars 2003, le bureau administratif est bien établi et deux cours ont été mis à l'essai dans les régions : un atelier d'une journée sur la compréhension et l'interprétation d'une convention collective et un atelier de deux jours sur la consultation syndicale-patronale.

Afin de mettre les services d'apprentissage à la disposition de tous les employés, le Secrétariat a lancé un projet pilote de services d'apprentissage électroniques, en collaboration avec le Centre canadien de gestion.

Milieu de travail : Le milieu de travail est sain et habilitant

Sous l'élément de résultat stratégique « Milieu de travail », le Secrétariat visait deux résultats clés :

- Que les employés aient un milieu de travail sûr, bien équipé et propice à leur bien-être, où les efforts, l'innovation, le travail d'équipe et les réalisations sont mis en valeur;
- Que les gestionnaires, les employés et leurs représentants entretiennent des relations productives, et que les qualités de leader des employés de la fonction publique soient accentuées.

Bien-être des employés

> **FAIT SAILLANT**
> *Les résultats du sondage de 2002 démontrent que la situation s'est améliorée dans 36 domaines depuis le sondage de 1999.*

Les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* de 1999 ont produit une première image complète des milieux où travaillent les employés en ce qui concerne la diversité, les aspirations de carrière, l'apprentissage et les besoins de perfectionnement. Ces résultats ont fourni un bon point de départ pour entreprendre des activités en vue

d'améliorer le milieu de travail et d'offrir de meilleurs services à la population. Un grand nombre d'initiatives ont été prises à la suite du sondage par les organismes centraux et les organisations hiérarchiques.

En 2002, le Secrétariat a parrainé un deuxième sondage dans le but d'évaluer les progrès réalisés. Le Groupe de travail interministériel-syndical sur le sondage a élaboré le nouveau questionnaire en reprenant des thèmes explorés dans le premier sondage et en ajoutant de nouvelles questions sur des thèmes qui n'avaient pas encore été abordés, comme les langues officielles, la santé et la sécurité, les valeurs et l'éthique, le maintien en poste et les relations syndicales-patronales. Le deuxième sondage a clairement démontré qu'il y a eu beaucoup d'amélioration mais que des difficultés subsistent dans certains domaines, notamment le harcèlement et la discrimination; les carrières et l'apprentissage; la charge de travail et la conciliation travail-famille; le leadership; les relations syndicales-patronales.

Le Comité consultatif chargé du suivi du sondage (CCSS) composé de représentants du Secrétariat, de ministères et organismes, de gestionnaires, de syndicats et de consultants a reçu le mandat de recommander des initiatives afin de donner suite aux résultats du sondage à court, moyen et long terme.

Le Secrétariat étudie également les questions liées à la conciliation travail-famille et à la santé des membres de la direction, afin de donner suite aux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux et au sondage sur la santé des cadres supérieurs mené avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada.

Afin d'aider les gestionnaires à améliorer leur bien-être et celui de leurs employés, le Secrétariat a participé à la publication du document intitulé *Le juste équilibre : Guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail*.

Relations productives

Le Secrétariat a proposé un cadre exhaustif de responsabilisation axé sur les résultats en matière de gestion des ressources humaines. Ce cadre sera utilisé pour guider la collectivité des ressources humaines et les gestionnaires qui devront assumer des responsabilités additionnelles en matière de gestion des ressources humaines. Le Cadre est axé sur les résultats stratégiques et il vise à assurer une amélioration continue. Le Secrétariat a terminé ses réflexions initiales sur l'ensemble du cadre, y compris les résultats, les mesures, un ensemble d'instruments, politiques, lignes directrices et directives permettant d'atteindre les objectifs visés, l'évaluation des

progrès, des responsabilités clairement définies, l'établissement de rapports et la planification stratégique.

Le Secrétariat a entrepris l'élaboration d'un continuum de leadership en gestion. On a ainsi préparé l'ébauche d'un plan de communication et des plans d'action pour le projet, de même qu'une ébauche de structure de gouvernance et de comités.

Le Réseau du leadership au SCT a lancé un Projet des gestionnaires. Dans le cadre de ce projet, on mène des recherches dans quatre domaines-clés : définir ce qu'est un gestionnaire, valider les compétences du gestionnaire, trouver des façons de mettre le gestionnaire en valeur ainsi que déterminer et élaborer les outils requis pour l'appuyer. Pour mener à bien ce projet, il a fallu mettre sur pied un comité consultatif, mener des recherches importantes à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique et tenir des consultations avec des intervenants de l'ensemble du Canada.

Le Secrétariat a administré avec beaucoup de succès un programme de prix et de reconnaissance au cours de la dernière année. Ce programme vise à reconnaître comme il se doit et en temps opportun l'importance du rôle des fonctionnaires, l'excellence de leur travail, leur comportement exemplaire et les résultats positifs qu'ils obtiennent.

Trois prix de la fonction publique du Canada sont décernés en vertu de ce programme :

- le Prix pour services insignes présenté par le Premier ministre à des employés de niveau supérieur (trois prix ont été remis en octobre 2002);
- le Prix du Chef de la fonction publique décerné par le greffier du Conseil privé à des fonctionnaires dont le rendement a été exceptionnel (232 lauréats en décembre 2002);
- le Prix d'excellence, présenté par la présidente du Conseil du Trésor pour reconnaître l'excellence dans l'ensemble de la fonction publique (70 lauréats en juin 2002).

Avec l'aide des sous-comités du Comité des hauts fonctionnaires, le SCT identifie des champions de la fierté et de la reconnaissance parmi les sous-ministres adjoints et offre deux séances d'information pour les aider à formuler une plan d'action qui favorise une culture de fierté et de reconnaissance dans leurs organisations respectives.

Pour faire en sorte que les relations entre les gestionnaires, les employés et leurs représentants soient productives, le Comité consultatif du Régime des pensions de la fonction publique a poursuivi son examen des mécanismes de recours qui s'offrent aux participants en vue de faire des recommandations à la présidente du Conseil du Trésor. L'objectif visé est d'améliorer l'efficacité et la souplesse de l'ensemble du Régime des pensions de la fonction publique et de veiller à ce qu'il soit adapté à l'évolution du milieu de travail.

Deux nouveaux directeurs ont été nommés à l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public et le mandat de trois autre directeurs a été reconduit afin de maintenir le très haut niveau de qualité et l'équilibre du conseil d'administration. Le mandat de l'Office est de veiller à ce que le taux de croissance à long terme de l'actif des régimes de pension de la fonction publique soit suffisant pour couvrir le passif.

Pratiques de gestion

Les activités susmentionnées ont toutes été conçues pour améliorer le fonctionnement global de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement. Le secteur d'activité a aussi pris diverses autres initiatives pour faire progresser d'autres aspects de la réforme pangouvernementale de la gestion.

On a ainsi mené des initiatives pour accroître les efforts globaux que le gouvernement déploie pour la fonction de contrôleur moderne afin d'assurer une gérance plus efficace, une plus grande transparence et l'exhaustivité de l'information financière. On a produit pour la première fois des états financiers vérifiés pour les trois principaux régimes de pension de la fonction publique (la fonction publique, les Forces Canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada). Ces états financiers faisaient partie des rapports annuels des régimes. De plus, les taux de cotisation des employés et de l'employeur aux régimes d'assurance-invalidité du gouvernement ont été augmentés afin d'en assurer la viabilité financière. Enfin, on a surveillé plus étroitement les taux de contribution en vertu des régimes de pension des fonctionnaires afin d'assurer l'équilibre entre l'actif et le passif de ces régimes.

On s'est aussi servi plus adéquatement des ressources en direct et des nouvelles technologies pour améliorer la prestation des services et la rigueur de la gestion globale. Par exemple, on a mis sur pied un projet pilote de Services d'apprentissage électronique pour faciliter la tâche de l'ensemble des employés de la fonction publique. On a en outre eu recours au Web pour offrir un plus grand nombre de services de ma source des RH, de l'information et des outils de travail aux employés de la fonction publique, aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines. On a enfin apporté des

modifications au site Web leadership.gc.ca pour le rendre plus accessible et convivial aux utilisateurs de l'intérieur comme de l'extérieur de la fonction publique.

C. Amélioration des services

La prestation de services axée sur les citoyens

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	***Autorisations totales***	**Dépenses réelles**
Activités du Secrétariat	11 071	*35 202*	**34 291**
Total	**11 071**	***35 202***	**34 291**
Personnel			
Équivalents temps plein	109	*234*	**212**

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

L'amélioration des services est l'un des trois secteurs d'activité du Secrétariat. Elle englobe toutes les activités de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI), les activités de la Direction des langues officielles se rapportant aux services, ainsi que les éléments pertinents des politiques de la Direction des communications et des services exécutifs et du Secteur des opérations gouvernementales.

Les initiatives du Gouvernement en direct (GED) et de l'Amélioration des services (AS) sont les activités les plus importantes et les plus visibles du secteur d'activité « Amélioration des services »; elles sont dirigées et coordonnées par la DDPI du Secrétariat qui est aussi responsable de la gérance des actifs gouvernementaux en TI et en GI, comprenant, entre autres, la surveillance des ressources humaines, financières et d'information ainsi que des politiques et normes connexes.

L'initiative du GED a été annoncée dans le discours du Trône de 1999* en ces termes :

« Le gouvernement deviendra un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet. Avant 2004, nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. »

En 2000, l'administration centrale a affecté un montant de 280 millions de dollars pour deux ans au lancement et à l'élaboration de l'initiative. Dans le budget de 2001, un montant de 600 millions de dollars sur quatre ans a été consacré à la mise en œuvre du GED et la date cible a été reportée à 2005. Le financement central (880 millions de dollars) du GED a été réparti comme suit :

Répartition approuvée des fonds de l'administration centrale par élément du GED – pour l'ensemble du gouvernement
(en milliers de dollars)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Infrastructure commune protégée	32 490	107 299	115 731	92 012	62 000	62 000	471 532
Portails, passerelles et regroupements par sujet et public visé	**5 341**	23 945	16 400	19 600	15 000	15 000	95 286
Prestation de services en direct	8 672	89 216	48 235	86 062	15 000	15 000	262 185
Politiques et normes	**5 063**	3 934	13 000	13 000	8 000	8 000	50 997
Total	**51 566**	**224 394**	**193 366**	**210 674**	**100 000**	**100 000**	**880 000**

La répartition et l'affection approuvées des fonds de l'administration centrale par ministère et organisme se trouve dans le rapport annuel 2003 du GED à http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gol-ged/2003/gol-ged_f.asp.

Dans le cadre de la restructuration du Secrétariat en janvier 2002, l'initiative d'Amélioration des services a été ajoutée au mandat de la DDPI, qui a reçu des fonds pour couvrir partiellement les besoins additionnels d'effectifs à temps plein. L'initiative a pour objectif d'augmenter de 10 p. 100 le niveau de satisfaction des Canadiens à l'égard des services du gouvernement fédéral avant 2005.

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

Ces deux initiatives sont gérées horizontalement parce qu'elles s'appliquent aux ministères et organismes fédéraux ayant des responsabilités importantes dans le domaine de la prestation des services. Les initiatives GED-AS, et le volet des langues officielles, constituent le programme gouvernemental en matière de services et sont présentés sous le secteur d'activité de l'AS dans le présent rapport. Cela exclut les projets de prestation de services électroniques menés par les ministères et organismes. En 2002, on a demandé à 31 ministères et organismes de communiquer l'information sur leurs services dans le cadre du GED et les activités connexes sur leurs sites Web. En février 2003, 21 ministères et organismes avaient accédé à cette demande. Ces organisations sont aussi encouragées à communiquer leurs initiatives liées au GED dans leur RMR.

Le GED et l'AS ont pour but d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services du gouvernement du Canada dans les deux langues officielles, quel que soit le mode de prestation (en personne, par courrier, par téléphone et sur Internet). Ces initiatives visent également à améliorer l'accès des citoyens et des entreprises à ces services. Les principaux éléments sont l'utilisation efficace des technologies de l'information et des communications, la prestation de services sur Internet et l'élaboration et la mise à jour des cadres de politiques et des outils appropriés. Ces initiatives prévoient également des objectifs à atteindre en ce qui concerne le taux de satisfaction des citoyens et des entreprises à l'égard des services du gouvernement du Canada et de la prestation de services en direct, ainsi que la mesure et la communication du rendement du gouvernement fédéral par rapport à ces objectifs.

Deux principes directeurs orientent les activités du GED et de l'AS :

- La prestation des services doit être centrée sur les citoyens et les entreprises; les services doivent donc être adaptés à leurs besoins et à leurs intérêts.

- L'adoption d'une approche pangouvernementale est essentielle à la prestation de services centrés sur les citoyens ou sur les utilisateurs.

Bien qu'il incombe aux ministères et organismes d'assurer la qualité et la diversité de leurs services et d'en faciliter l'accès, le Secrétariat dirige et coordonne la formulation et la mise en œuvre du programme des services pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Un grand nombre de facteurs incitent le gouvernement à améliorer ses services et à adopter une approche intégrée et centrée sur les utilisateurs en matière de services et de prestation des services. Mentionnons, à titre d'exemple, l'accroissement constant de la demande pour l'information et les services du gouvernement, l'augmentation du nombre

de transactions attribuable en partie au vieillissement de la population, ainsi que les attentes grandissantes des particuliers et des entreprises à l'égard des services électroniques et d'une prestation des services plus rapide. Les Canadiens veulent que les services offerts par les différentes administrations soient intégrés et qu'ils ne nécessitent pas une connaissance approfondie de l'organisation gouvernementale. De plus, ils veulent pouvoir obtenir ces services en tout temps et partout, en personne, par courrier, par téléphone et sur Internet, par l'entremise d'ordinateurs personnels, d'ordinateurs de bureau, d'ordinateurs publics ou d'appareils mobiles de tous genres. Enfin, ils veulent que leur gouvernement les consulte sur la portée et la prestation de ces services.

L'amélioration significative des services présente un grand nombre de défis. Tout changement qui exige l'utilisation généralisée des technologies de l'information, un grand nombre de partenaires se partageant les responsabilités, une refonte des processus de travail et une validation constante auprès des utilisateurs et des clients (qui peuvent modifier rapidement leur comportement) présente des risques, en particulier dans le secteur public. Par contre, il est encore plus risqué de ne pas faire de changements, puisque les processus et les systèmes périmés ou inefficaces ne peuvent pas répondre à l'accroissement de la demande. Les Canadiens s'attendent à obtenir des services d'information et des services transactionnels rapides, améliorés, transparents et efficaces. Leur engagement et leur satisfaction à l'égard des institutions publiques sont déterminés par leur expérience de l'utilisation des services. Il est donc essentiel d'atteindre les objectifs en matière d'amélioration des services pour avoir un secteur public compétent, efficace et dynamique.

Partenaires clés

- Le Secrétariat assure le leadership des ministères et organismes fédéraux et collabore étroitement avec eux afin de mettre en œuvre le GED et l'AS, et d'assurer la saine gestion des actifs gouvernementaux en TI et en GI. Le Secrétariat travaille de concert avec les organisations qui offrent des services à l'échelle du gouvernement, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; avec les ministères et organismes qui traitent un grand nombre de transactions avec les citoyens et les entreprises, comme Développement des ressources humaines Canada et l'Agence des douanes et du revenu du Canada; et avec les quatre organisations qui dirigent l'élaboration de la stratégie des regroupements en matière de prestation des services : Communication Canada, Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et Développement des ressources humaines Canada.

- Le Secrétariat assure le leadership stratégique et l'orientation des trois collectivités de pratique (celles de la gestion des technologies de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services) qui jouent un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs du GED et de l'AS.
- Le Secrétariat poursuit sa collaboration avec les provinces et les territoires. Il y a de plus en plus de projets intergouvernementaux visant à offrir des services intégrés.
- Le secteur privé, le secteur bénévole, le milieu universitaire et le secteur des technologies de pointe sont représentés au Groupe conseil sur le Gouvernement en direct. Ils conseillent la présidente du Conseil du Trésor sur la mise en œuvre du GED.

Rendement par élément de résultat stratégique

Accès : Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et intégré aux programmes et aux services de l'État, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secrétariat visait trois résultats sous cet élément de résultat stratégique :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : avant 2005, il sera le gouvernement le mieux « branché » avec ses citoyens.
- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et qu'il y ait une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en œuvre de l'initiative de Service Canada ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de

FAITS SAILLANTS

Le Secrétariat a réalisé ce qui suit :

- *31 services-clés du gouvernement du Canada ont été rendus disponibles en direct;*
- *lancement des premiers services dotés du « e-pass » qui permet une authentification en direct utilisant la voie de communication protégée du gouvernement du Canada :*
  - *changement d'adresse en direct (ADRC)*
  - *Transmission en direct des relevés d'emploi (DRHC)*
- *élaboration de politiques, de lignes directrices et de normes en matière de respect de la vie privée, de sécurité et de gestion de l'information;*
- *surveillance et compte rendu aux ministres en ce qui a trait aux projets-clés de TI;*
- *élaboration d'une méthodologie et d'une approche en matière de transformation opérationnelle facilitée par les technologies de l'information;*
- *amélioration de la gouvernance et de la gestion des enjeux au sein des principaux comités interministériels.*

coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

- Que les Canadiens bénéficient de services améliorés, dans la langue officielle de leur choix, grâce au renouvellement du Programme des langues officielles et des politiques connexes, et au moyen de campagnes d'information et de sensibilisation.

Défis et leçons retenues

L'initiative du GED s'inspire de l'idée d'utiliser Internet pour améliorer les services gouvernementaux et en faciliter l'accès pour les Canadiens. La mise en œuvre de l'initiative visait principalement à dispenser les services les plus utilisés en direct d'ici 2005, à élaborer une infrastructure électronique commune pour soutenir ces services, et à renouveler ou concevoir les cadres de politiques ou de normalisation appropriés. Bien que des progrès appréciables aient été réalisés, le gouvernement devra relever des défis de taille s'il veut atteindre ses objectifs d'ici 2005.

Le Secrétariat et ses partenaires clés du GED sont conscients du fait que la voie électronique peut devenir le moteur de l'élaboration et de l'amélioration d'une approche intégrée en matière de prestation des services multimodes (sur Internet, par téléphone, par courrier et en personne). Il faudrait pour cela adopter une vision globale de la prestation des services pour le gouvernement du Canada, ce qui nécessiterait une coordination et une intégration beaucoup plus grandes à l'échelle du gouvernement. Une telle approche pourrait orienter la transformation des services gouvernementaux, notamment au moyen de la gestion pangouvernementale de l'infrastructure de prestation des services, de l'intégration des services d'un ministère à l'autre, de la réforme des méthodes de travail et de la mise en œuvre rigoureuse d'une architecture et d'une gouvernance pangouvernementales en matière de technologies de l'information. L'établissement et la mise en oeuvre d'un tel programme comporte des défis importants, notamment en ce qui concerne la capacité du gouvernement de le réaliser, la disponibilité de l'information nécessaire pour procéder aux changements, ainsi que le temps, les efforts et les ressources nécessaires pour concrétiser un tel programme.

Les travaux d'élaboration de cette vision globale en matière de services ont commencé cette année, en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Utilisateur modèle des technologies de l'information

Reconnaissance sur la scène internationale

Pour la troisième année consécutive, un groupe-conseil international a désigné le Canada comme leader mondial dans le domaine du cybergouvernement, compte tenu de la quantité et de la qualité des services en direct, de l'importance donnée à la gestion des relations avec la clientèle et de la priorité accrue accordée à l'amélioration de la prestation des services multimodes.

La plupart des enquêtes et des rapports internationaux accordent des cotes élevées à l'initiative canadienne du GED et à la stratégie de mise en œuvre de cette initiative. Ainsi, selon un rapport publié récemment par les Nations Unies : « (traduction) Le Canada, plus que tout autre pays sans doute, a fait montre d'une prescience extraordinaire et d'une compréhension intrinsèque du potentiel et de la réalité du cybergouvernement. La coordination entre les ministères est peut-être meilleure au Canada que dans tous les autres pays industrialisés. On peut en attribuer le mérite au leadership du Conseil du Trésor, qui coordonne le programme national de cybergouvernement. »

Services en direct

Dans le cadre de l'initiative du GED, le gouvernement du Canada s'est engagé à dispenser les services les plus utilisés en direct avant 2005. En 2002-2003, le gouvernement a fixé l'objectif du GED pour 2005 en déterminant que plus de 130 services dispensés par 30 ministères et organismes fédéraux seraient alors disponibles. En 2001, neuf services étaient entièrement dispensés en direct. En 2002, ce nombre est passé à 31, soit près de 25 % de l'objectif du GED. Maintenant, tous les services sont disponibles en direct, du moins en partie. L'interactivité intégrale de plus de la moitié des services visés dépend de la disponibilité de la voie de communication protégée.

Le Site du Canada et les passerelles

Le site du Canada est le point d'accès unique à l'information et aux services que les Canadiens utilisent dans leur vie quotidienne, tels que les services d'emploi, de santé et d'immigration et les services fiscaux. Le site est structuré autour de trois points d'accès, ou passerelles, centrés sur la clientèle : la passerelle des Canadiens, la passerelle des clients internationaux et la passerelle des entreprises canadiennes. Les services disponibles sur chacune des passerelles sont regroupés par sujet (la santé, l'emploi, la fiscalité) ou par public cible (les aînés, les jeunes). Le site du Canada et les trois passerelles sont en voie de devenir la plate-forme privilégiée pour la prestation intégrée des services en direct.

De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées aux passerelles en 2002-2003. Sur la passerelle des Canadiens, un moteur de recherche sur les prestations a été créé pour aider les Canadiens à trouver les prestations fédérales et provinciales auxquelles ils peuvent avoir droit. La passerelle des entreprises a évolué afin de donner aux entrepreneurs un accès unique aux programmes de soutien aux entreprises offerts par les gouvernements provinciaux et territoriaux et par le gouvernement du Canada. La

passerelle des non-Canadiens offre maintenant de l'information et des services dans quatre autres langues : l'espagnol, l'allemand, le portugais et le chinois.

Défis et leçons retenues

La création de passerelles et de regroupements procède d'une approche horizontale, au plan de la gestion comme à celui des opérations. Cette approche horizontale exige que les ministères travaillent de concert pour atteindre l'objectif commun d'améliorer les services du GC à sa clientèle, en les intégrant et en les transformant afin de répondre aux besoins et aux attentes de celle-ci. Cependant, dans la mesure où les ministères ont des structures de reddition de comptes et de financement verticales, la mise en place de structures de gouvernance horizontales ainsi que le financement des passerelles et des regroupements ont été des défis de taille.

Dans le but de relever ces défis, les responsables des passerelles et des regroupements ont mis sur pied des comités composés de représentants de plusieurs ministères ou de plusieurs regroupements. Ces comités façonnent une approche coordonnée en matière d'intégration et de transformation des services par l'entremise de passerelles et de regroupements, qui reconnaît et dépasse à la fois les secteurs d'activité traditionnels des ministères. La réussite de l'initiative des passerelles et des regroupements repose en grande partie sur la collaboration et sur l'établissement de rapports entre les ordres de gouvernement.

De la même façon, les problèmes de financement ont été résolus en partie par des investissements dans des outils et des mécanismes d'appui communs pour les passerelles et les regroupements. Il a été reconnu que les outils communs favorisent une approche intégrée, en plus de générer des économies d'échelle par la mise en commun de la planification, de la gestion, des rapports et, le cas échéant, des mécanismes de gestion administrative et financière.

La réussite de l'approche horizontale adoptée dans le cadre de l'initiative des passerelles et des regroupements repose en grande partie sur le leadership, le cadre de responsabilisation et les infrastructures communes.

Infrastructure

La voie de communication protégée est l'infrastructure qui soutient la vision du Canada au chapitre de la prestation de services électroniques. Cette infrastructure essentielle à l'atteinte des objectifs du GED donne un accès hautement protégé aux services gouvernementaux et garantit la protection de l'information fournie par les Canadiens et de leurs transactions avec le gouvernement. La voie de communication protégée ayant été conçue comme une infrastructure pangouvernementale, les ministères et organismes n'ont plus à constituer leurs propres services de sécurité, de réseaux et d'applications et le gouvernement peut adopter une stratégie intégrée en ce qui concerne l'authentification en direct. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est l'organisation responsable de la conception et de la mise en œuvre de la voie de communication protégée, sous la direction du Secrétariat.

Les services d'authentification dispensés par la voie de communication protégée sont essentiels à plus de la moitié des 130 services qui seront disponibles en direct avant 2005.

L'année 2002-2003 a été très importante pour la mise au point de la voie de communication protégée et pour les essais sur le terrain. En septembre 2002, le gouvernement du Canada a mis en place un service d'authentification connu sous le nom de « e–pass », qui offre le même niveau de confidentialité, dans un environnement Internet, que les contacts personnels, les enveloppes scellées et les documents officiels.

Le gouvernement du Canada est maintenant en mesure d'émettre des millions de certificats numériques à des clients (entreprises et particuliers) authentifiés; ces clients soumettent des renseignements essentiels qui sont validés par rapport aux données existantes et transmis de façon sécuritaire par l'entremise de services de chiffrement. Les citoyens et les entreprises peuvent ainsi se soumettre une fois à l'authentification et utiliser leurs certificats numériques avec autant de ministères ou d'organismes qu'ils le désirent. À l'heure actuelle, les services d'authentification de la voie de communication protégée soutiennent deux transactions interactives : le changement d'adresse en direct de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et l'entrée en direct des relevés d'emploi pour Développement des ressources humaines Canada.

De plus, la voie de communication protégée permet aux ministères de dispenser sur Internet des services qui mettent leurs clients en communication avec leurs systèmes par l'entremise d'un service d'échange. Ainsi, les clients d'Industrie Canada peuvent maintenant recourir à un seul programme pour payer un permis, acheter l'enregistrement d'un brevet et régler des frais de constitution en société par carte de crédit; les paiements sont transmis directement au Receveur général du Canada par l'entremise de la voie de communication protégée. La comptabilisation et la réconciliation peuvent se faire immédiatement et tous les clients du gouvernement du Canada peuvent payer par carte de crédit en utilisant une interface uniforme.

En 2002, la voie de communication protégée a été dotée de meilleurs mécanismes de défense périphérique du protocole Internet (IP), notamment d'une fonction de détection d'intrusions et de pare-feu gérés. Ces services protègent l'intégrité de la voie de communication protégée. De plus, les ministères et les organismes ont commencé à passer à un nouveau réseau extranet pangouvernemental qui relie les réseaux individuels et facilite l'accès aux applications communes du gouvernement et à Internet.

La voie de communication protégée présente trois importants défis reliés entre eux : sa disponibilité en permanence (qui exige un financement soutenu), son adoption par les ministères et organismes à titre d'infrastructure électronique commune, et l'établissement d'une structure de gouvernance gérable et flexible. Des stratégies d'atténuation ont été conçues pour chacun de ces défis mais l'année 2003-2004 sera décisive à cet égard.

Gérance

Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin d'améliorer la gérance de la TI et des systèmes administratifs communs dans l'ensemble de l'administration fédérale. Il a travaillé étroitement avec quelques ministères et organismes pour les aider à remanier leurs projets de TI, il a surveillé la mise en œuvre des principaux projets gouvernementaux de TI et il a rendu compte aux ministres des progrès réalisés. En 2002-2003, on a présenté aux ministres du Conseil du Trésor un projet de cadre visant à mesurer et à examiner les projets de TI dans le but de garantir une approche gouvernementale intégrée, la viabilité de l'infrastructure commune, l'efficacité des services de TI et des services gouvernementaux, la mise en place de services centrés sur la clientèle, l'optimisation des investissements et l'habilitation de la transformation des services. Le Secrétariat reconnaît qu'il devra faire davantage pour offrir aux ministres une vision pangouvernementale des actifs en TI et un cadre de rapports plus structuré sur les projets de TI.

Accès amelioré

Accès

Le gouvernement du Canada a réalisé des progrès considérables dans ses activités visant à rendre ses services d'information et ses services transactionnels disponibles en direct. Les lois, politiques et règlements fédéraux sont maintenant disponibles sur Internet, de même que l'information relative aux programmes importants. De plus, les principaux formulaires sont disponibles en direct.

Défis et leçons retenues

Le Programme d'accès communautaire (PAC) d'Industrie Canada, qui a connu une grande popularité, a permis à des citoyens d'utiliser Internet à partir de 8 800 sites partout au Canada (situés pour la plupart dans des centres communautaires, des bibliothèques et des écoles). Il faut cependant souligner que 15 % des citoyens sont incapables de lire les imprimés ordinaires, que ce soit sur papier ou à l'écran, parce qu'ils ont des handicaps ou des problèmes d'alphabétisation. Le projet pilote Web pour tous, mené par Industrie Canada dans le cadre du GED, a permis de créer une interface informatique adaptable à partir de principes de conception universels, afin qu'un utilisateur puisse choisir, sauvegarder et installer ses propres préférences au moyen de la technologie des cartes d'identification. Une carte d'identification est une carte en plastique qui contient un circuit intégré pour stocker de l'information. La technologie Web pour tous permet à environ 3,3 millions de personnes incapables de lire des imprimés, de personnes âgées et de nouveaux Canadiens d'obtenir les même services électroniques que le reste de la population. De plus, Web pour tous suscite beaucoup d'intérêt de la part des organisations du secteur privé et collabore avec ces organisations et le gouvernement afin de concevoir des cartes d'identification et des lecteurs correspondants. Certains ministères provinciaux responsables des services de bibliothèque et des services d'éducation voudraient intégrer cette technologie aux modalités de leur processus d'approvisionnement afin d'uniformiser leurs services.

Service Canada

Au cours de l'exercice 2002-2003, Service Canada, qui était auparavant un projet pilote à volets multiples dirigé par le Secrétariat, a réussi à devenir un service d'information bien défini, ciblé et intégré à la prestation de services en personne des partenaires hôtes. Les 223 centres d'accès sont répartis dans toutes les provinces et tous les territoires et la moitié d'entre eux sont situés dans les petites collectivités et en milieu rural. Au cours de la dernière année, Développement des ressources humaines Canada a dirigé et coordonné la gestion et les activités du réseau de services en personne de Service Canada et Communication Canada a conservé la gestion des services téléphoniques et des services d'accès à Internet. La préparation de stratégies de viabilité à long terme a débuté en 2002-2003.

Politiques et normes

En mai 2002, le Secrétariat a adopté la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.* En vertu de cette politique, les ministères et organismes doivent procéder à l'évaluation de tout service nouveau ou modifié qui pourrait susciter des problèmes liés à la protection de la vie privée. La politique a pour but de garantir qu'aucun service ne puisse être dispensé en direct, ou par une approche plus traditionnelle de la prestation des services s'il n'offre pas une protection adéquate de la vie privée. Une trousse d'outils pratiques contenant des modèles, des fiches

d'information et des pratiques exemplaires a été mise à la disposition des ministères pour faciliter leurs activités d'évaluation et de mise en œuvre de la Politique.

De plus, le Secrétariat a émis des lignes directrices aux ministères et organismes sur l'utilisation de témoins, les avertissements à donner aux utilisateurs et l'obtention d'un consentement préalable en ce qui concerne la collecte et l'utilisation éventuelles de renseignements personnels.

En 2003, le Secrétariat a terminé les modifications à la *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*, élaborées en collaboration avec un grand nombre d'institutions gouvernementales. La Politique a pour but d'assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'information contrôlée par les institutions fédérales, du début à la fin de son cycle de vie.

Le Secrétariat a poursuivi l'élaboration du Cadre de la gestion de l'information (CGI). Cette initiative majeure vise à moderniser et à définir l'orientation stratégique et le paysage de la gestion de l'information au gouvernement du Canada. Le Cadre fournira aux ministères et organismes des directives fiables, complètes et intégrées sur la meilleure façon de gérer l'information en appui à la prestation des services. De plus, le CGI orientera la mise en œuvre des lois et des politiques liées à la gestion de l'information, notamment la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale.

Le Secrétariat a émis plusieurs directives sur les métadonnées à l'intention des ministères, des regroupements et des passerelles. Ces directives, qui accompagnent la Norme du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information (NCTTI) 39.1 : Norme des métadonnées du Gouvernement en direct, aident les institutions fédérales à se conformer à la norme 6.3 de la Normalisation des sites Internet, en vertu de laquelle tous les sites Web du gouvernement fédéral doivent utiliser cinq éléments de métadonnées obligatoires pour décrire leurs ressources Web. Les métadonnées sont nécessaires à la navigation, à la recherche, au partage de l'information et à l'atteinte des objectifs du GED en matière d'interopérabilité. L'adoption d'une norme commune, à savoir le Dublin Core, a pour but de garantir qu'un ensemble d'éléments central est utilisé dans toutes les disciplines ou dans n'importe quel genre d'organisation qui doit structurer ou classer l'information.

Un examen portant sur les exigences des politiques liées à l'utilisation du numéro d'assurance sociale et au jumelage des données a été lancé en juin 2002. Cet examen entrepris par le Secrétariat, conformément à ses responsabilités de gérance de ces deux importantes questions relatives à la protection de la vie privée, vise à moderniser les politiques et à donner des directives claires à toutes les institutions fédérales visées par la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Le Secrétariat a poursuivi l'élaboration de la Norme de sécurité relative aux technologies de l'information en vertu de la nouvelle *Politique sur la sécurité*. L'examen exhaustif de cette norme en collaboration avec les ministères et organismes se terminera en 2003-2004.

Tous les ministères et organismes devaient se conformer aux normes de l'initiative de la Normalisation des sites Internet (NSI) en janvier 2003. Les sites fédéraux affichent maintenant une présentation, des normes graphiques et des symboles communs. Les pratiques exemplaires de la NSI ont été élaborées tout au long de l'année par les ministères et organismes sous l'égide du Comité consultatif sur Internet. Ces pratiques concernent l'accessibilité, les langues officielles, la navigation et le format, le cybersquattage, les ententes de collaboration, le courrier électronique et les avis importants.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat avait deux défis importants à relever au chapitre de la Normalisation des sites Internet (NSI) : la directive des ministres du CT visant la normalisation de tous les sites Web du gouvernement du Canada et l'objectif stratégique voulant que tous les Canadiens, quelle que soit leur connaissance d'Internet, leur lieu géographique ou leur langue officielle, aient un accès égal aux services et à l'information du gouvernement en direct. Le risque de ne pas réussir à atteindre ces deux objectifs était grand, d'autant plus que le projet visait des douzaines d'institutions fédérales et des centaines de sites Web, que l'échéancier était serré et qu'il n'y avait aucun précédent en la matière.

Le Secrétariat a fait appel à la grande expertise des communautés de pratique au sein de la fonction publique par l'entremise d'un conseil de coordination interministériel et de groupes de travail. On a constaté que l'adoption de normes communes s'appliquant à tous les sites Web du gouvernement était la seule façon d'obtenir une image de marque fédérale reconnaissable et une expérience d'utilisation commune, tout en donnant aux institutions la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins uniques de leurs clients en matière de services. La période d'élaboration des normes a été abrégée par l'adoption de directives internationales éprouvées sur l'accessibilité. L'adoption de ces directives a également permis d'acquérir rapidement des produits et des outils logiciels auprès des principaux fournisseurs et d'aider les ministères à payer les coûts nécessaires pour rendre leurs sites Web plus accessibles aux personnes handicapées. Les outils logiciels et les outils de mise en œuvre communs conçus par les communautés de pratique sont conservés dans un répertoire que tous les ministères peuvent utiliser gratuitement.

Il y a eu un certain nombre de contraintes attribuables, entre autres, à l'incapacité des fournisseurs d'offrir, comme promis, des produits qui permettraient aux clients ayant des besoins particuliers d'accéder à la majeure partie de l'information déjà consignée sur les sites Web du gouvernement. Le Secrétariat et les ministères ont tenté de concevoir des solutions pratiques en établissant des priorités pour la conversion de l'information déjà consignée en un format accessible et adapté aux intérêts des clients et en rendant cette information disponible par d'autres moyens. Les enseignements tirés de ces activités confirment que les fonctionnaires ont une expertise considérable pour résoudre des problèmes de services et des difficultés techniques complexes en recourant à des solutions économiques. Il est possible d'y arriver en utilisant une structure interministérielle moins traditionnelle et plus axée sur la collaboration pour gérer les initiatives. Ces méthodes seront utilisées à l'avenir pour soutenir l'efficacité et la viabilité des normes face à l'évolution constante des technologies Internet et à la complexité croissante des services exigés, notamment les services individualisés et intégrés.

Langues officielles

La prestation de services aux Canadiens dans la langue officielle de leur choix demeure faible dans un trop grand nombre de bureaux et d'aires de service où elle est requise. En 2002-2003, le Secrétariat et les ministères et organismes partenaires ont élaboré un plan d'action pour le renouvellement du programme et la modernisation des politiques et pratiques en matière de langues officielles. Des ressources additionnelles ont donc été consacrées à la mise en œuvre du plan d'action dans le Budget de 2003. Ces ressources permettront au Secrétariat de consolider sa capacité

de surveillance et de se rapprocher de son objectif de créer une fonction publique exemplaire au plan des langues officielles.

Le plan d'action prévoyait également 14 millions de dollars sur les cinq prochaines années pour appuyer des activités ciblées visant à aider les conseils fédéraux régionaux et les institutions fédérales à concevoir et à mettre en œuvre des projets innovateurs susceptibles d'améliorer les services offerts à la population dans les deux langues officielles et à se concentrer sur les autres enjeux et objectifs clés du programme. Le fonds sera administré par la Direction des langues officielles du Secrétariat.

Au cours de l'année 2002-2003, un sondage a été mené en Colombie-Britannique, sur la perception des francophones quant aux services disponibles dans leur langue officielle. Il faisait suite au projet de concertation, qui visait à sensibiliser les gestionnaires des institutions fédérales à la prestation de services bilingues. Le projet et le sondage ont été réalisés en coopération avec la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique et les institutions fédérales. Cette action concertée a stimulé le dialogue et est perçue comme une belle réussite pour l'amélioration des services.

Un sondage téléphonique a été amorcé en mars 2003 pour déterminer dans quelle mesure les bureaux et points de service des institutions fédérales offrent activement leurs services dans les deux langues officielles aux communautés de langue officielle en situation minoritaire qu'ils desservent. Les résultats, qui seront ventilés par province ou territoire et par institution, serviront à informer les institutions des lacunes et à leur proposer des pistes de solution. Le rapport de l'étude doit être terminé à l'automne 2003.

Un suivi de vérification a été effectué quant à la prestation des services en français et en anglais dans sept aéroports au Canada : Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montréal (Dorval), Moncton et Halifax. Le Secrétariat a examiné l'offre active et passive de services dans les deux langues officielles. Par la même occasion, il a évalué la capacité des institutions d'offrir leurs services de façon comparable dans les deux langues officielles. Les résultats de cet exercice seront disponibles à l'automne 2003.

Qualité : Les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secrétariat visait le résultat suivant :

- Une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en oeuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

FAITS SAILLANTS

- *satisfaction généralement élevée et bonne perception des Canadiens en ce qui concerne les services gouvernementaux;*
- *élaboration d'un cadre de mesure du rendement pour les initiatives du GED et de l'AS;*
- *adoption des lignes directrices pour les services téléphoniques;*
- *mise en œuvre de la nouvelle Politique de communications du gouvernement du Canada;*
- *élaboration d'approches novatrices pour développer la capacité des ressources humaines, en appui aux initiatives du GED et de l'AS.*

Amélioration mesurable de la satisfaction des citoyens

Satisfaction de la clientèle

Selon la dernière enquête de la série Les citoyens d'abord, le taux de satisfaction des Canadiens à l'égard des services fédéraux en 2002 s'établit à 64 % et leur taux de satisfaction à l'égard des services en direct est de 68 p. 100. La satisfaction en ce qui concerne les services fédéraux a augmenté constamment (7 p. 100) depuis 1998.

Enquêtes Les citoyens d'abord	1998	2000	2002
Pointage – réputation des services (global)	46	51	56
Pointage – expérience des services (par service)	60	61	64

- Le deuxième rapport annuel sur l'initiative du GED, intitulé *Gouvernement en direct 2003*, souligne les progrès réalisés jusqu'à maintenant en ce qui concerne l'amélioration des services électroniques et donne un aperçu des étapes à franchir avant 2005 et dans les années qui suivront.

- L'utilisation des services fédéraux en direct a augmenté considérablement. Ainsi, le pourcentage d'internautes canadiens qui ont consulté un site Web du gouvernement du Canada au moins une fois est passé de 61 p. 100 en 2000 à 70 p. 100 en 2002. Les services de santé, les services fiscaux et les services d'emploi sont parmi les plus populaires sur le Web.

Mesure

En 2002-2003, le Secrétariat a mis au point un cadre de mesure du rendement pour les initiatives GED-AS, qui comprend trois résultats principaux : un gouvernement centré sur les citoyens ou sur la clientèle; des services améliorés et plus réceptifs; la capacité d'offrir des services en direct. Des indicateurs précis ont été élaborés pour chacun de ces résultats et des travaux de conception de mesures du rendement sont en cours. L'une des principales réalisations de la dernière année a été la révision de l'Outil de mesures communes (OMC), qui présente maintenant une approche cohérente pour obtenir des données sur la satisfaction des clients pour l'ensemble des ministères, quel que soit le mode de prestation utilisé (en personne, sur Internet, par courrier ou par téléphone).

Adoption et publication de normes de service

Le Secrétariat a dirigé une discussion interministérielle avec les responsables des services téléphoniques fédéraux qui s'est terminée sur un consensus quant à l'approche à utiliser pour formuler des normes de services téléphoniques. Bien qu'il ait été jugé impossible d'imposer une norme commune dans tous les ministères et organismes, on s'est entendu sur la pertinence d'utiliser une terminologie et des paramètres communs pour formuler et communiquer les normes, afin de pouvoir faire des comparaisons entre les organisations et de rendre les résultats plus significatifs. Le Secrétariat procédera de la même façon lorsqu'il établira des normes de service pour les autres modes de prestation. Le Secrétariat a encouragé les ministères à s'inspirer des pratiques exemplaires lorsque ceux-ci publient leurs normes de service et les résultats mesurés à l'aide de ces normes sur leurs sites Web.

Communications

Le Secrétariat a assisté, en 2002-2003, à la mise en œuvre de la nouvelle *Politique de communications du gouvernement du Canada*. Cette politique a pour objectif d'assurer une gestion coordonnée et efficace des communications qui répond aux besoins d'information diversifiés des citoyens. La politique établit les normes que doivent respecter tous les ministères et organismes pour offrir des services d'information qui répondent aux besoins et aux intérêts des citoyens. Un examen officiel de la politique sera effectué cinq ans après la date de son entrée en vigueur.

Le Programme de coordination de l'image de marque (PCIM), qui complète et soutient la Politique sur les communications, vise lui aussi l'amélioration des services aux citoyens. Le PCIM facilite l'accès aux programmes et services gouvernementaux au moyen d'une image de marque claire et uniforme qui aide les citoyens à

reconnaître ces programmes et services au premier coup d'œil. En mars 2003, on a procédé au lancement du nouveau site Web du PCIM afin d'aider les ministères et organismes à mettre en application les normes gouvernementales sur l'image de marque.

Rapports au Parlement

Le RPP et le RMR du Secrétariat donnent régulièrement de l'information sur le programme des services et sur les initiatives GED et AS. De plus, les agents supérieurs participent régulièrement aux réunions des comités parlementaires afin de discuter des progrès et des défis dans le cadre du GED et de l'AS. Les agents du Parlement sont par ailleurs consultés sur les politiques et les normes en voie d'élaboration. À titre d'exemple, le Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP) a été abondamment consulté lors de l'élaboration de la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* et le CPVP, le Commissariat aux langues officielles et le Commissariat à l'information du Canada ont été consultés au sujet des modifications à la *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*.

Les ministères et organismes visés par l'AS doivent faire état de leurs activités d'amélioration des services dans leur RMR. Le Secrétariat surveille la présentation des rapports pour l'ensemble de l'administration fédérale. Un examen des RMR de 2001-2002 indique que l'AS était mentionnée dans seulement 22 des 47 rapports et que dix organisations avaient réalisé des sondages sur la satisfaction de la clientèle au cours de l'année. Dans le but de simplifier et d'uniformiser l'établissement de rapports pour les ministères et organismes, le Secrétariat a entrepris la révision du modèle de rapport sur l'AS pour les RMR. On s'attend à ce que les progrès de la mise en œuvre de l'initiative soient reflétés davantage dans les RMR en 2002-2003.

Gestion du changement des ressources humaines

Avec la mise en œuvre du GED et de l'AS, on commence à mieux comprendre la nécessité d'avoir une fonction publique capable d'une grande faculté d'adaptation. Afin d'appuyer cette orientation, le Secrétariat a continué d'améliorer sa stratégie fondée sur les communautés de pratiques et axée sur les compétences, pour aider les ministères et organismes à définir et résoudre les problèmes liés au recrutement, au maintien en poste et au perfectionnement, ainsi que les autres problèmes de développement des ressources humaines relatifs à la gestion du changement dans les communautés de pratique des technologies de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services. En 2002-2003, le Secrétariat a continué de dispenser le programme de perfectionnement des cadres en TI; il a conçu les

premiers profils et outils de compétences pour les spécialistes de la GI et pour le personnel et les gestionnaires responsables des services de première ligne applicables à l'ensemble du gouvernement; enfin, il continue d'améliorer ses services et ses outils d'autoévaluation sur le Web. (http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_f.asp.)

Pratiques de gestion

Les initiatives GED-AS sont gérées par l'entremise de cinq comités interministériels clés, ainsi que par des groupes de travail et des comités axés sur les enjeux et sur les connaissances. Au cours de la dernière année, des modifications ont été apportées à la structure de gouvernance du GED et de l'AS afin de promouvoir le passage à une vision globale de la prestation de services multimodes et de préparer la gouvernance à long terme d'un programme intégré de prestation des services pour l'ensemble de l'administration fédérale.

L'évolution des passerelles et des regroupements, qui était auparavant un processus dirigé par le Secrétariat, est devenue une démarche interministérielle plus horizontale. À titre d'exemple, les décisions relatives au financement visent de plus en plus à soutenir les outils communs et elles ont donné lieu à une gestion conjointe, horizontale et interministérielle des fonds. Le Secrétariat continue de définir des cadres communs de reddition de comptes et il envisage l'établissement de mécanismes communs pour améliorer l'efficience opérationnelle.

Le Bureau de gestion du changement (BGC) est un centre d'expertise qui appuie l'apprentissage non structuré en milieu de travail et les réseaux de partage des connaissances généralement connus sous le nom de communautés de pratique. Ses programmes de perfectionnement en leadership sont ancrés dans les domaines de la TI et de la GI et ils sont conçus en fonction du GED et de l'AS.

L'amélioration des services et les nouvelles directives en matière de services gouvernementaux et de méthodes de travail se concrétisent en général dans des projets qui dépendent grandement des technologies de l'information. En conséquence, conformément à ses responsabilités en matière de gérance, le Secrétariat surveille les principaux projets de TI, des études de rentabilisation à la phase de conception, d'élaboration et de mise en œuvre (approbation effective de projet), en passant par la phase de définition du projet (approbation préliminaire de projet). De plus, il renseigne les ministres du Conseil du Trésor sur les principaux projets de TI.

Le Programme de promotion de la transformation des activités (PPTA) a été conçu et mis à l'essai en 2002-2003. Le PPTA proposera des stratégies, des méthodes, des modèles et des cadres, ainsi que des outils d'orientation stratégiques pour faciliter la

définition, l'analyse et la conception de programmes et de services dans l'administration fédérale, y compris les normes, les concepts fédérés et l'architecture organisationnelle qui permettront au gouvernement du Canada d'atteindre l'interopérabilité des technologies, de l'information et des processus d'affaires.

D. Administration du Secrétariat

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	***Autorisations totales***	**Dépenses réelles**
Activités du Secrétariat	34 531	45 183	**41 777**
Fonds gérés par l'administration centrale	10 000	10 000	-
Total	**44 531**	**55 183**	**41 777**
Personnel			
Équivalents temps plein	308	319	**314**

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Conformément aux valeurs énoncées dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, l'administration du Secrétariat est axée sur la gestion des ressources, l'instauration d'un effectif moderne, efficace et représentatif et sur l'amélioration constante de la prestation de services centrés sur la clientèle. Ces activités sont menées dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et appuient les initiatives pangouvernementales visant à mettre en place la fonction de contrôleur moderne, à améliorer la gestion des ressources humaines et à dispenser les services gouvernementaux en direct.

Partenaires clés

Le Secrétariat collabore étroitement avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux, le monde universitaire, le secteur privé et le secteur bénévole afin d'être en mesure de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs.

Rendement

Le Secrétariat visait le résultat suivant :

- Que le Secrétariat atteigne ses objectifs tout en gérant ses activités conformément aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

En 2002-2003, le Secrétariat a conçu et mis en œuvre un nouveau cycle de planification stratégique; il a notamment réalisé une analyse de l'environnement qui lui a permis de prendre des décisions éclairées sur les priorités et les ressources et de mettre au point le Cadre de planification et de résultats stratégiques, qui a été distribué à tous ses employés. Ce cadre est structuré autour de trois objectifs stratégiques majeurs : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Il constitue le modèle logique utilisé pour structurer le RMR et le RPP. Le Secrétariat continue de perfectionner le Cadre en élaborant des stratégies de mesure du rendement qui permettront de déterminer dans quelle mesure les résultats stratégiques visés et les éléments du Cadre se sont concrétisés avec le temps. De plus, le SCT a commencé à incorporer une approche de gestion intégrée des risques dans le cycle de planification stratégique. Une fois terminée, la stratégie en matière de gestion de l'information et des technologies de l'information sera utilisée pour orienter les plans d'amélioration de la gestion au cours des trois à cinq prochaines années.

Le Secrétariat a poursuivi la consolidation des fonctions de vérification interne et d'évaluation au cours de la dernière année. Le plan de vérification fondé sur la gestion des risques a été mis à jour, deux vérifications ont été réalisées et un plan triennal a été approuvé. Tout au long de l'année, le Comité de vérification interne et d'évaluation s'est employé à établir un lien entre les activités de vérification et d'évaluation et la prise de décisions aux échelons supérieurs du Ministère. Vers la fin de l'année, un projet visant à recommander une approche plus stratégique en matière d'évaluation a été réalisé. La Division de la vérification interne et de l'évaluation a assuré la liaison avec le Bureau du vérificateur général. Ce rôle est d'une grande importance pour le Ministère, étant donné le haut niveau des activités menées par le Bureau du vérificateur général au SCT. On estime que le tiers au moins des ressources de la Division est consacré à cette fonction et que le Secrétariat investit chaque année beaucoup plus de ressources en appui aux activités de la vérificatrice générale.

Le *Plan des ressources humaines pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*, publié à l'automne 2001, met l'accent sur les principaux défis que doit relever le Secrétariat en matière de ressources humaines : la gestion de la charge de travail et la conciliation travail-famille, le recrutement et le maintien en poste, l'optimisation des connaissances et de l'apprentissage et enfin, la mise en œuvre des politiques et programmes en vigueur dans la fonction publique. Les champions au niveau du cadre supérieur ont assuré le leadership et l'orientation d'une grande variété d'initiatives en 2002-2003, dont : l'engagement de tous les cadres supérieurs à participer au Programme de perfectionnement en leadership et à l'exercice de rétroaction à 360 degrés d'ici novembre 2004; des consultations relativement aux résultats de l'étude Duxbury-Higgins

sur la conciliation travail-famille et un suivi assuré par la Direction; un nouveau cycle de planification stratégique pour améliorer l'établissement des priorités et la planification du travail; la simplification du processus de traitement des présentations au Conseil du Trésor; une étude sur la mobilité du personnel et la mise en œuvre des recommandations subséquentes; un programme d'encadrement; une étude et des recommandations sur l'apprentissage non structuré; et la mise en œuvre du programme d'équité en emploi, du programme des langues officielles et du programme de prix et de reconnaissance au Secrétariat.

Le Secrétariat a entrepris la préparation d'un plan stratégique pour la GI et les TI en 2002-2003. Il s'agit d'une initiative importante, car le Secrétariat se doit d'avoir des capacités dans le domaine des technologies de pointe et de l'innovation compte tenu de son rôle de leader dans ce domaine au sein de l'administration fédérale et de ses responsabilités en tant que conseil de gestion. Étant donné les besoins liés aux activités internes et à la réglementation externe, il est nécessaire d'évaluer la façon dont le Secrétariat gère l'information électronique. Le plan stratégique pour la GI et les TI permettra au Secrétariat de se fixer des objectifs clairs et de dresser un plan en vue d'atteindre ces objectifs. La vision en matière de GI et de TI oblige le Secrétariat à avoir un environnement moderne et habilitant et une organisation exemplaire au plan de l'utilisation et de la gestion de la GI et des TI.

Le Secrétariat a entrepris la conception du nouveau Système de gestion des salaires afin d'améliorer l'information financière sur les dépenses liées aux salaires à l'intention des gestionnaires. Il a également entrepris la planification du projet de mise à jour du logiciel de gestion intégré SAP, qui devrait se terminer à l'automne 2004 ou au printemps 2005.

Le Secrétariat continue de bien gérer ses activités internationales et régionales par l'entremise du Bureau des relations internationales. Il a organisé les visites d'une cinquantaine de délégations internationales en 2002-2003, ainsi que des tables rondes et des plans de travail sur les relations bilatérales dans le cadre des protocoles d'entente conclus avec le Royaume-Uni et la France. Des présentations importantes ont été faites à plusieurs organisations et conférences internationales (y compris la Commonwealth Association of Public Administration and Management à Glasgow, une table ronde spéciale à l'ambassade du Canada en France et des présentations de la DPI à Singapour, en Belgique, en France et en Italie). Le Secrétariat a continué d'appuyer concrètement au niveau national le développement continu des Conseils fédéraux régionaux; il a notamment soutenu l'engagement de ses représentants et de ceux des autres organismes centraux auprès des 12 Conseils afin d'assurer l'efficacité des communications réciproques et la participation des régions aux initiatives et aux défis à l'échelle du gouvernement. Afin de donner suite au rapport du Groupe de travail sur la coordination

des activités fédérales dans les régions, un guide sur la coordination de la gestion des ententes de collaboration a été publié sur le site Web des Conseils en collaboration avec les agents du Secrétariat, les agents financiers régionaux et les gestionnaires de programmes; ce guide a été très bien accueilli par les régions.

Section III: Rendement financier

Tableau 1 : Résumé des crédits votés (en milliers de dollars)

Le tableau 1 expose en détail la façon dont le Parlement vote les ressources du Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris les crédits votés et les autorisations législatives, ainsi que l'utilisation réelle de ces ressources.

Besoins financiers par autorisation

Crédit		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	Programme du conseil de gestion			
1	Dépenses de fonctionnement[1]	119 109	179 503	**170 142**
2	Subventions et contributions[2]	18 600	18 850	**17 117**
(L)	Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile[3]	65	70	**70**
(S)	Contributions au RASE	14 798	16 713	**16 713**
(L)	Montants adjugés par un tribunal	-	-	-
(L)	Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures	-	17	**17**
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	-
5	Éventualités du gouvernement[4]	740 000	670 146	-
10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale[4]	40 808	13 538	-
15	Conventions collectives[4]	-	-	-
20	Assurances de la fonction publique	1 201 702	1 205 177	**1 166 673**
(L)	*Loi sur la mise au point des pensions du secteur public*	30	13	**13**
(L)	*Loi sur les régimes de retraite particuliers*	-	-	-
(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	-	83 753	**83 753**
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	-	16 020	**16 020**
	Total[5]	2 145 112	2 203 800	**1 470 518**

[1] Les dépenses prévues sont le montant inclus dans le RPP de 2002-2003 et prévu au début de l'année.

Les autorisations totales comprennent 118 007 milliers de dollars inscrits au Budget principal des dépenses de 2002-2003, et une somme additionnelle de 61 496 milliers de dollars, répartie comme suit : 54 615 milliers de dollars du Budget supplémentaire des dépenses, virements du crédit 10, Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (3 917 milliers de dollars) pour des initiatives telles que les programmes d'équité en emploi dans le cadre de Faire place au changement, la Politique de vérification interne, la modernisation de la fonction de contrôleur et la modernisation de la gestion des ressources humaines; et virements du crédit 15, Conventions collectives, (2 449 milliers de dollars), et un virement de la Politique sur le sociétés d'État (515 000 milliers de dollars).

Les dépenses réelles ont été inférieures de 9 361 milliers de dollars aux dépenses prévues. Les principales causes de cette baisse sont une réorganisation importante dans le Bureau de la gestion des ressources humaines et des retards dans le processus de règlement judiciaire de deux importants procès qui touchaient la Division des pensions de retraite.

[2] Les dépenses réelles du Programme de stages pour les jeunes ont été moins élevées que prévu.

[3] Les dépenses prévues s'élèvent à 65 218 milliers de dollars tandis que les autorisations et les dépenses réelles sont de 69 521 milliers de dollars.

[4] Les crédits pour programmes financés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu ces transferts indiquent les montants de ces autorisations et des dépenses réelles.

[5] L'écart important entre les autorisations totales et les dépenses réelles est largement attribuable aux 670 000 milliers de dollars non utilisés dans le crédit 5, Éventualités du gouvernement. Ce crédit a deux principaux objectifs : augmenter les crédits affectés aux exigences de la liste de paye et accorder du financement temporaire pour des exigences diverses, mineures et imprévisibles. Les sommes d'argent qui sont temporairement affectées à des dépenses non salariales sont remboursées à ce crédit par les ministères quand le Parlement approuve le financement. À la fin de l'année financière, le solde de ce crédit ne peut pas être utilisé.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 2 expose en détail les ressources utilisées par secteur d'activité et les compare aux ressources qui ont été approuvées par le Parlement et qui sont indiquées au tableau 1.

Secteurs d'activité	ETP	Fonctionnement[2]	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : recettes disponibles	Total des dépenses nettes
GESTION ET PLANIFICATION DES DÉPENSES						
Activités du Secrétariat						
(Dépenses prévues)	188	19 215	-	19 215	-	19 215
(Autorisations totales)	*198*	*21 297*	*20*	*21 317*	-	*21 317*
(Dépenses réelles)	**192**	**20 810**	**20**	**20 830**	**-**	**20 830**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]						
(Dépenses prévues)	-	750 000	-	750 000	-	750 000
(Autorisations totales)	-	*670 146*	-	*670 146*	-	*670 146*
(Dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-
FONCTION DE CONTRÔLEUR						
Activités du Secrétariat						
(Dépenses prévues)	220	24 739	-	24 739	-	24 739
(Autorisations totales)	*220*	*26 959*	-	*26 959*	-	*26 959*
(Dépenses réelles)	**207**	**26 661**	**-**	**26 661**	**-**	**26 661**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]						
(Dépenses prévues)	-	16 003	-	16 003	-	16 003
(Autorisations totales)	-	*2 497*	-	*2 497*	-	*2 497*
(Dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-
GESTION DE L'INFORMATION/ TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION						
Activités du Secrétariat						
(Dépenses prévues)	82	8 416	-	8 416	-	8 416
(Autorisations totales)	202	31 487	-	31 487	-	31 487
(Dépenses réelles)	**181**	**31 037**	**-**	**31 037**	**-**	**31 037**
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES						
Activités du Secrétariat						
(Dépenses prévues)	358	52 646	18 600	71 246	6 021	65 225
(Autorisations totales)	*493*	*73 784*	*18 830*	*92 614*	*2 854*	*89 760*
(Dépenses réelles)	**456**	**68 293**	**17 097**	**85 390**	**2 029**	**83 361**

[1] Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

[2] Comprend les dépenses en capital.

(Tableau 2, ***suite*****)**

Secteurs d'activité	ETP	Fonctionnement[2]	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : recettes disponibles	Total des dépenses nettes
Fonds gérés par l'administration centrale[1]						
(Dépenses prévues)	-	1 333 537	-	1 333 537	117 000	1 216 537
(Autorisations totales)	-	*1 441 564*	-	*1 441 564*	*135 559*	*1 306 005*
(Dépenses réelles)	**-**	**1 402 018**	**-**	**1 402 018**	**135 559**	**1 266 459**
ADMINISTRATION DES SERVICES MINISTÉRIELS						
Activités du Secrétariat						
(Dépenses prévues)	312	34 977	-	34 977	-	34 977
(Autorisations totales)	*323*	*45 629*	-	*45 629*	-	*45 629*
(Dépenses réelles)	**318**	**42 170**	**-**	**42 170**	**-**	**42 170**
Fonds gérés par l'administration centrale						
(Dépenses prévues)	-	10 000	-	10 000	-	10 000
(Autorisations totales)	-	*10 000*	-	*10 000*	-	*10 000*
(Dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-
Total						
(Dépenses prévues)	1 160	2 249 533	18 600	2 268 133	123 021	2 145 112
(Autorisations totales)	*1 436*	*2 323 363*	*18 850*	*2 342 213*	*138 413*	*2 203 800*
(Dépenses réelles)	**1 354**	**1 590 989**	**17 117**	**1 608 106**	**137 588**	**1 470 518**
Autres recettes et dépenses						
Recettes non disponibles						
(Dépenses prévues)						8 500
(Autorisations totales)						*9 577*
(Dépenses prévues)						**9 577**
Coût des services offerts par d'autres ministères						
(Dépenses prévues)						13 120
(Autorisations totales)						*13 799*
(Dépenses réelles)						**13 799**
Coût net du Secrétariat						
(Dépenses prévues)						2 149 732
(Autorisations totales)						*2 208 022*
(Dépenses réelles)						**1 474 740**

1 Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

2 Comprend les dépenses en capital.

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 3 présente une perspective historique des ressources utilisées par le Secrétariat au cours des dernières années.

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	2002-2003		
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Gestion et planification des dépenses					
Activités du Secrétariat	15 875	17 920	19 215	21 317	**20 830**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-	-	750 000	670 146	-
Fonction de contrôleur					
Activités du Secrétariat	21 413	26 985	24 739	26 959	**26 661**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-	-	16 003	2 497	-
Service et innovation[2]					
Activités du Secrétariat	9 790	10 871	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information					
Activités du Secrétariat	25 334	35 776	8 416	31 487	**31 037**
Gestion des ressources humaines					
Activités du Secrétariat	56 385	79 904	65 225	89 760	**83 361**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	4 004 033	1 336 700	1 216 537	1 306 005	**1 266 459**
Administration des services ministériels					
Activités du Secrétariat	39 535	38 205	34 977	45 629	**42 170**
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-	-	10 000	10 000	-
Total	**4 172 365**	**1 546 361**	**2 145 112**	**2 203 800**	**1 470 518**

1 Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

2 Le secteur d'activité Service et innovation a été supprimé et les services ont été répartis dans les autres secteurs d'activité.

Tableau 4 : Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 4 présente les liens entre les ressources affectées aux résultats stratégiques et celles qui sont affectées aux secteurs d'activité.

Programme du conseil de gestion

Résultats stratégiques/ Secteurs d'activité	Gérance	Amélioration des services	Ressources humaines	Administration du Secrétariat	Total
Gestion et planification des dépenses					
Dépenses prévues	768 619	596	-	-	769 215
Autorisations	*690 867*	*596*	-	-	*691 463*
Dépenses réelles	**20 240**	**590**	**-**	**-**	**20 830**
Fonction de contrôleur					
Dépenses prévues	40 742	-	-	-	40 742
Autorisations	*29 456*	-	-	-	*29 456*
Dépenses réelles	**26 661**	**-**	**-**	**-**	**26 661**
Gestion de l'information / Technologie de l'information					
Dépenses prévues	-	8 416	-	-	8 416
Autorisations	-	*31 487*	-	-	*31 487*
Dépenses réelles	**-**	**31 037**	**-**	**-**	**31 037**
Gestion des ressources humaines					
Dépenses prévues	-	1 613	1 280 149	-	1 281 762
Autorisations	-	*2 673*	*1 393 092*	-	*1 395 765*
Dépenses réelles	**-**	**2 271**	**1 347 549**	**-**	**1 349 820**
Administration des services ministériels					
Dépenses prévues	-	446	-	44 531	44 977
Autorisations	-	*446*	-	*55 183*	*55 629*
Dépenses réelles	**-**	**393**	**-**	**41 777**	**42 170**
Total					
Dépenses prévues	809 361	11 071	1 280 149	44 531	2 145 112
Autorisations	*720 323*	*35 202*	*1 393 092*	*55 183*	*2 203 800*
Dépenses réelles	**46 901**	**34 291**	**1 347 549**	**41 777**	**1 470 518**

Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 5 établit les recettes du Secrétariat provenant de sources gouvernementales et non gouvernementales.

Secteurs d'activité	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	2002-2003		
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Recettes disponibles					
Gestion et planification des dépenses	14	-	-	-	-
Fonction de contrôleur	34	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information	124	-	-	-	-
Gestion des ressources humaines					
Activités du Secrétariat	2 359	1 745	6 021	2 854	**2 029**
Fonds gérés par l'administration centrale	69 352	136 607	117 000	135 559	**135 559**
Administration des services ministériels	27	-	-	-	-
Total des recettes disponibles	71 910	138 352	123 021	138 413	**137 588**
Recettes non disponibles					
Recettes provenant des frais de stationnement	8 164	8 510	8 500	9 577	**9 577**
Total des recettes non disponibles	8 164	8 510	8 500	9 577	**9 577**
Total des recettes	**80 074**	**146 862**	**131 521**	**147 990**	**147 165**

Tableau 6 : Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 6 établit les paiements législatifs effectués par le Secrétariat.

Secteurs d'activité	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	2002-2003 Dépenses prévues	2002-2003 Autorisations totales	2002-2003 Réelles
Gestion et planification des dépenses[1]	**1 793**	**1 920**	**2 770**	**3 048**	**3 048**
Fonction de contrôleur[1]	**2 087**	**2 070**	**3 077**	**3 048**	**3 048**
Service et innovation[1]	**898**	**560**	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information[1]	**1 559**	**1 399**	**1 134**	**2 352**	**2 352**
Gestion des ressources humaines					
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 591	4 375	4 809	6 175	6 175
Loi sur la mise au point des pensions du service public	50	39	30	13	13
Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	13 754	287 982	-	83 753	83 753
Loi sur les régimes de retraite particuliers	-	4 700	-	-	-
Paiements liés à l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	3 020 926	55 497	-	16 020	16 020
Total	**3 039 321**	**352 593**	**4 839**	**105 961**	**105 961**
Administration des services ministériels					
Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	52	68	65	70	70
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 598	2 778	3 008	2 090	2 090
Montants adjugés par un tribunal	133	4	-	-	-
Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures	33	218	-	17	17
Total	**2 816**	**3 068**	**3 073**	**2 177**	**2 177**
Total des paiements législatifs	**3 048 474**	**361 610**	**14 893**	**116 586**	**116 586**

[1] Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau 7 : Paiements de transfert par secteur d'activité applicable (en milliers de dollars)

Le tableau 7 présente un résumé des ressources transférées à des particuliers ou à des organisations.

			2002-2003		
Secteurs d'activité	**Réelles 2000-2001**	**Réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Réelles**
SUBVENTIONS					
Gestion et planification des dépenses					
Projet de réaffectation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	-	-	-	20	20
Service et innovation					
Centre francophone d'informatisation des organisations	50	-	-	-	-
Fonction de contrôleur					
CCAF-FCVI (anciennement la Fondation canadienne pour la vérification intégrée)	75	-	-	-	-
Gestion des ressources humaines					
Alliance de la Fonction publique du Canada	-	-	-	250	250
Total des subventions	**125**	**-**	**-**	**270**	**270**
CONTRIBUTIONS					
Gestion des ressources humaines					
Programme de stages pour les jeunes	8 754	17 645	18 600	18 580	16 847
Conference Board du Canada	50	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information					
Association canadienne de normalisation	10	-	-	-	-
Total des contributions	**8 814**	**17 645**	**18 600**	**18 580**	**16 847**
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT					
Gestion des ressources humaines					
Assurances de la fonction publique[1]	266	327	500	500	302
Pensions de la fonction publique	50	40	30	13	13
Total – Autres paiements de transfert	**316**	**367**	**530**	**513**	**315**
Total des paiements de transfert	**9 255**	**18 012**	**19 130**	**19 363**	**17 432**

[1] Régimes d'avantages sociaux pour les survivants des employés décédés dans l'exercice de leurs fonctions et régime d'indemnisation spécial pour les conjoints des attachés des Forces canadiennes.

Tableau 7 : Paiements de transfert par secteur d'activité applicable (en milliers de dollars)

Le tableau 7 présente un résumé des ressources transférées à des particuliers ou à des organisations.

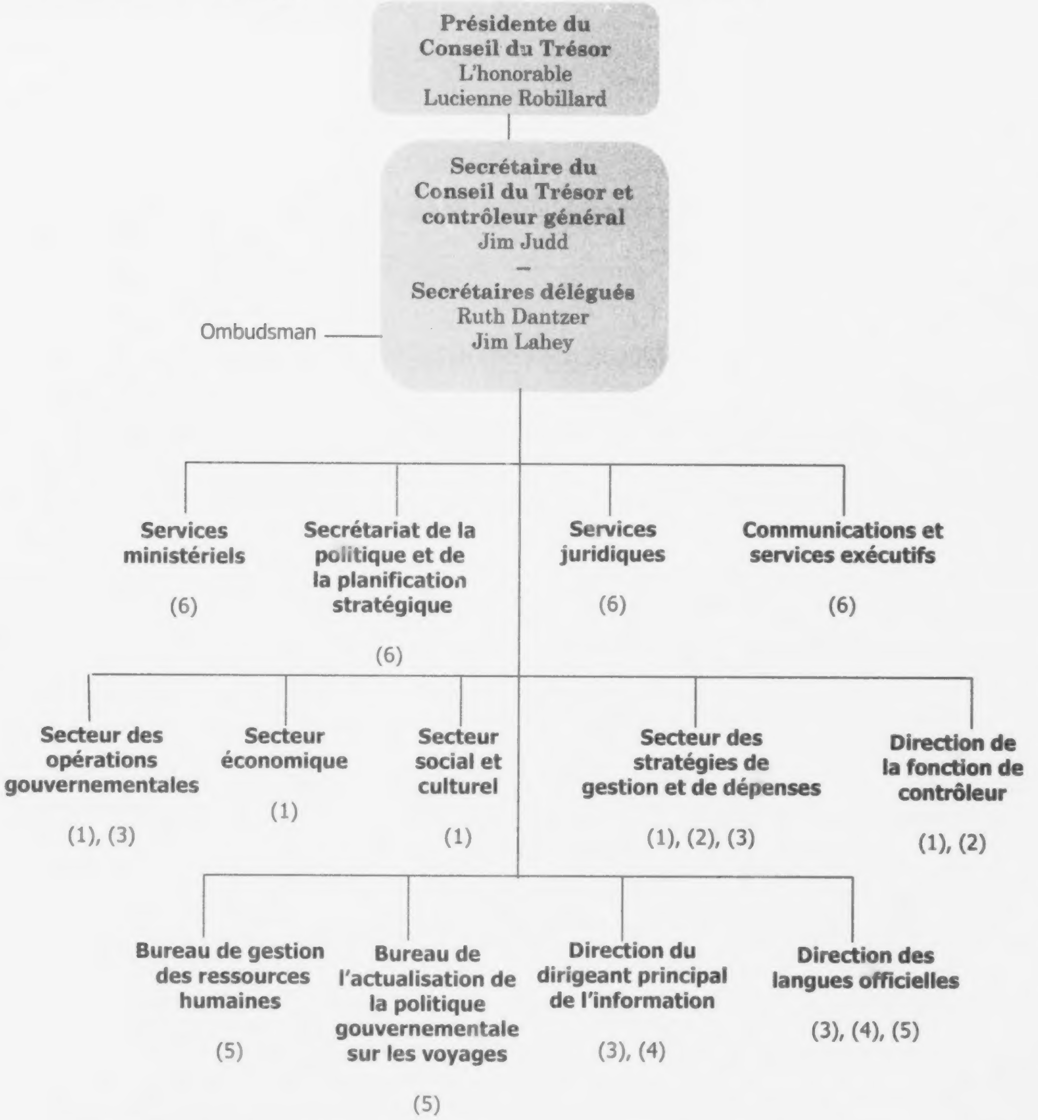
			2002-2003		
Secteurs d'activité	**Réelles 2000-2001**	**Réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Réelles**
SUBVENTIONS					
Gestion et planification des dépenses					
Projet de réaffectation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	-	-	-	20	20
Service et innovation					
Centre francophone d'informatisation des organisations	50	-	-	-	-
Fonction de contrôleur					
CCAF-FCVI (anciennement la Fondation canadienne pour la vérification intégrée)	75	-	-	-	-
Gestion des ressources humaines					
Alliance de la Fonction publique du Canada	-	-	-	250	250
Total des subventions	**125**	**-**	**-**	**270**	**270**
CONTRIBUTIONS					
Gestion des ressources humaines					
Programme de stages pour les jeunes	8 754	17 645	18 600	18 580	16 847
Conference Board du Canada	50	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information					
Association canadienne de normalisation	10	-	-	-	-
Total des contributions	**8 814**	**17 645**	**18 600**	**18 580**	**16 847**
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT					
Gestion des ressources humaines					
Assurances de la fonction publique[1]	266	327	500	500	302
Pensions de la fonction publique	50	40	30	13	13
Total – Autres paiements de transfert	**316**	**367**	**530**	**513**	**315**
Total des paiements de transfert	**9 255**	**18 012**	**19 130**	**19 363**	**17 432**

[1] Régimes d'avantages sociaux pour les survivants des employés décédés dans l'exercice de leurs fonctions et régime d'indemnisation spécial pour les conjoints des attachés des Forces canadiennes.

Tableau 8 : Passif éventuel (en milliers de dollars)

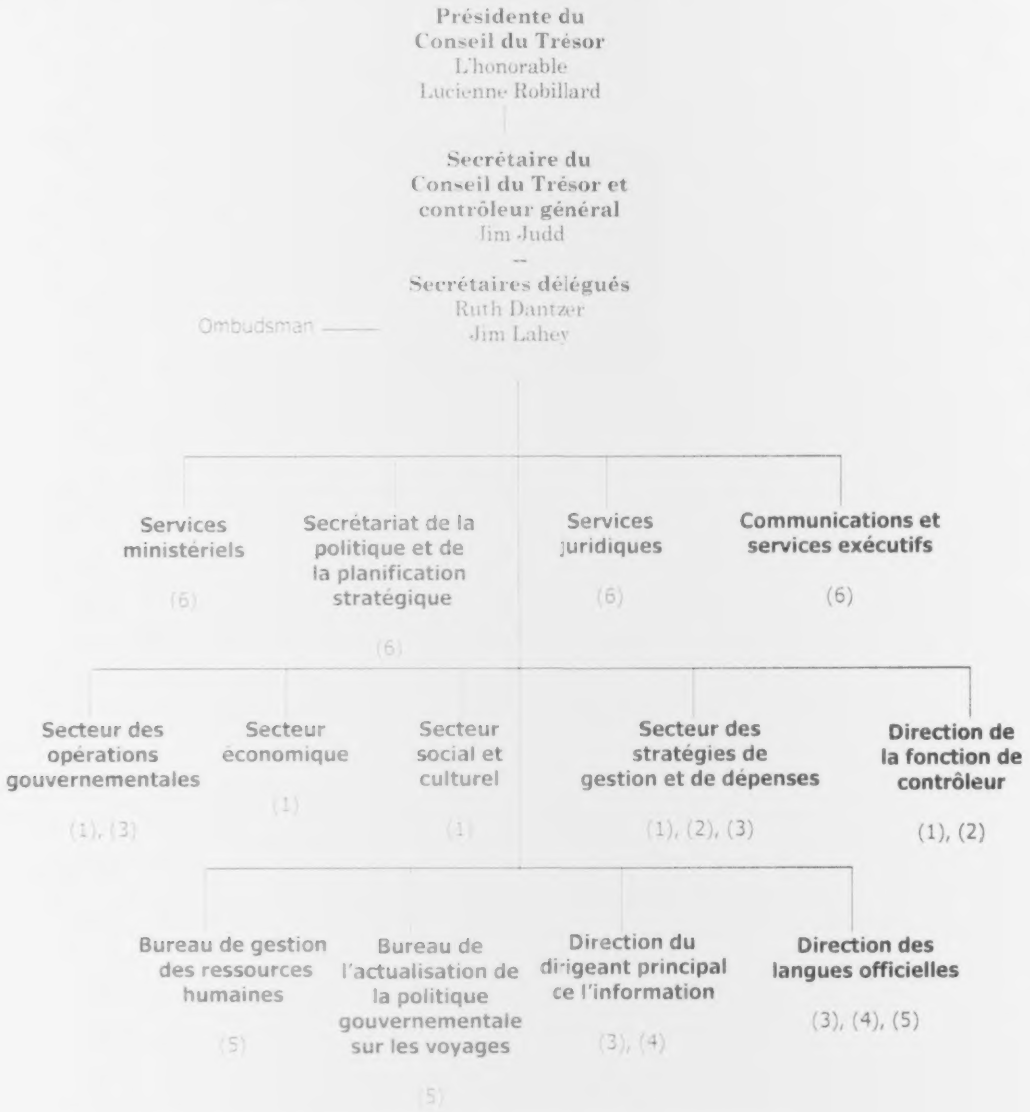
Éléments de passif éventuel	Montant des éléments de passif éventuel		
	31 mars 2001	31 mars 2002	31 mars 2003
Causes en instance et imminentes	30 014 139	30 014 167	33 533 971

Annexe A : Organisation du Secrétariat



*** Les chiffres indiquent les obligations de rendre compte des secteurs d'activités (voir page suivante)**

Annexe A : Organisation du Secrétariat



* Les chiffres indiquent les obligations de rendre compte des secteurs d'activités (voir page suivante)

Secteurs d'activité approuvés

1) Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources de l'État selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2) Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3) Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens et des Canadiennes en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5) Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage.

6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

Annexe B : Le point sur les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale

Les ministères sont tenus de faire rapport sur certains thèmes et initiatives à l'échelle de l'administration fédérale. La présente section expose les progrès réalisés par le Secrétariat dans la mise en œuvre de sa Stratégie de développement durable et l'approche qu'il a adoptée en matière d'achats et de marchés. La modernisation de la fonction de contrôleur au Secrétariat et les activités visant à résoudre les questions liées aux ressources humaines et à rendre l'information disponible en direct font partie intégrante de l'administration du Secrétariat. L'état d'avancement de ces initiatives est décrit à la section D, Administration des services ministériels.

Développement durable

La mise en œuvre de la deuxième stratégie de développement durable du Secrétariat s'est poursuivie en 2002-2003, conformément au plan de travail détaillé qui avait été élaboré au cours de l'année précédente. Ce plan de travail avait été approuvé par les secrétaires adjoints responsables d'activités spécifiques. Grâce à cette manifestation concrète d'appui de la haute direction, les activités visant l'atteinte des objectifs fixés dans la stratégie ont pu se dérouler comme prévu.

Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable

Résultats obtenus

- La *Politique de gestion des sites contaminés fédéraux* est entrée en vigueur le 1er juillet 2002.
- Une ébauche de *Politique d'achats écologiques* a été élaborée par un groupe de travail sur l'écologisation des marchés publics relevant du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés. Ce document a été remis au Comité interministériel de coordination des directeurs généraux sur le développement durable en janvier 2003.

Accroître la capacité du Secrétariat de tenir compte du développement durable dans ses programmes et activités.

Résultats obtenus

- Les documents issus d'un forum d'apprentissage sur le développement durable présenté à la haute direction du Secrétariat en mars 2002 ont été publiés sur l'intranet du Secrétariat sur la gestion de l'apprentissage et du savoir.
- Remarque : En raison de la surcharge de travail, les activités prévues dans la stratégie de communication en rapport avec cet objectif ont été reportées à la période s'échelonnant de mars à décembre 2003.

Réduire l'impact environnemental de nos activités

Résultats obtenus

- Le Secrétariat a fait une promotion efficace des activités entourant la Journée de la Terre et la Semaine de l'environnement.
- Un cadre pour l'inventaire des substances réglementées a été élaboré en collaboration avec Environnement Canada.

La Stratégie de développement durable 2001-2003 comprend un objectif additionnel visant à accroître l'impact « écologique » des investissements du gouvernement dans les infrastructures afin d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. La responsabilité de cet objectif et des activités correspondantes a été transférée à Infrastructure Canada, qui relève du ministre de l'Industrie, dans le cadre du remaniement des responsabilités au sein du gouvernement fédéral.

Les progrès réalisés par le Secrétariat en matière de développement durable sont exposés en détail à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_f.asp.

Achats et marchés

L'approche du Secrétariat pour la gestion des marchés et des achats contribue à l'atteinte des objectifs de la modernisation de la fonction de contrôleur en garantissant que les besoins du Secrétariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les politiques et lignes directrices sont respectées.

La gestion des marchés et des achats est centralisée au Secrétariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de conclure des marchés, mais une section centralisée prodigue des conseils et émet des avis sur tous les aspects du processus de passation des marchés et prépare les documents et les engagements financiers nécessaires. De plus, le Secrétariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à 10 000 $ et plus. Afin de promouvoir la conformité et de réduire le temps de traitement, le Secrétariat a simplifié le processus d'émission des contrats de services dont la valeur estimée est de 10 000 $ et moins. Les achats de biens sont centralisés, à l'exception des achats de biens peu coûteux faits au moyen de cartes d'acquisition.

Annexe C : Paiements de transfert

Le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral

Le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral est administré en partenariat avec le YMCA dans le cadre d'un accord de contribution.

Ce programme a été renouvelé sur une base permanente et a été lancé avec succès en 2000-2001 afin de continuer à offrir aux jeunes sans emploi ou sous-employés la chance d'acquérir l'expérience de travail et les compétences dont ils ont besoin pour faire leur entrée et bien s'intégrer sur le marché du travail.

Entre le 1er avril 2002 et la fin de mars 2003, plus de 1 098 possibilités de stage d'une durée de neuf mois ont été approuvées dans les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Plus de 1 208 jeunes stagiaires ont bénéficié de stages d'une durée de neuf mois. Environ la moitié de ces stagiaires sont des jeunes à risques qui reçoivent une formation préparatoire et ont des contacts réguliers avec un conseiller du YMCA.

Une somme de 17 millions de dollars a été consacrée en 2002-2003 à la rémunération des stagiaires et aux services de soutien offerts aux jeunes. Les dépenses prévues en 2002-2003 étaient de 18 millions de dollars.

Les sondages menés régulièrement auprès des mentors et des stagiaires dans les organismes d'accueil indiquent que ces derniers sont très satisfaits de tous les aspects du programme. (Voir à l'adresse Internet suivante : http://psj.gc.ca/)

Annexe D : Ressources additionnelles

Principales lois appliquées par le Secrétariat

Loi sur les carburants de remplacement

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Loi sur les immeubles fédéraux

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les langues officielles

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Loi sur la pension dans la fonction publique

La présidente du Conseil du Trésor, en qualité de ministre, et le ministre de la Justice se partagent les responsabilités prévues à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Liste des rapports annuels prévus par la loi

Application de la *Loi sur les allocations de retraite des parlementaires*

Application de la partie II de la *Loi sur la pension de la fonction publique*

Application des parties I et III de la *Loi sur la pension de la fonction publique*

Application de la *Loi sur les prestations de retraite supplémentaires*

Application de la *Loi sur les carburants de remplacement*

Équité en emploi dans les parties de la fonction publique mentionnées à l'alinéa 4(1)b) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Rapport annuel sur les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts

Certificats de coûts, rapports d'évaluation et rapports d'actif déposés en application de la *Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques*

Rapport annuel du Secrétariat au sujet de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*

Rapport annuel sur les langues officielles

Adresses Internet des rapports et des politiques du Conseil du Trésor

Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : http://www.tbs-sct.gc.ca

Gérance
Pour plus d'information, consulter les sites Web suivants :

Les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

- Dépôt du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2002-2003
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1031_f.asp
- Dépôt du Budget supplémentaire des dépenses (B) 2002-2003
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226_f.asp
- Dépôt du Budget principal des dépenses 2003-2004
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/0228_f.asp
- Dépôt de quatre-vingt-sept Rapports sur les plans et les priorités de 2003-2004 pour le gouvernement du Canada
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0327_f.asp
- Annonce des examens des dépenses et de la gestion
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_f.asp
- Budget 2003
  http://www.fin.gc.ca/budtocf/2003/budlistf.htm
- Budget 2003 – Améliorer la gestion des dépenses et la reddition de comptes
  http://www.fin.gc.ca/budget03/bp/bpc7f.htm
- Budget des dépenses 2003-2004 : *Rapport sur les plans et les priorités* du Secrétariat du Conseil du Trésor
  http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/TBS-SCT/TBS-SCTr34_f.asp
- Discours du Trône
  http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/ddt.htm

Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

- *Évaluation provisoire de la mise en œuvre de la politique révisée sur la vérification interne*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/presentations/report-rapport/report-rapport_f.asp
- *Évaluation provisoire de la politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/int-prov_e.asp#exsum
- *Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/comptrollership_practices/cp01_f.asp
- Cadre de responsabilisation de gestion
  http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp
- *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp
- Modernisation de la fonction de contrôleur
  http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp

- Gestion du risque
  http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR,
- Évaluation
  http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp
- Vérification interne
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp
- Politiques et lignes directrices du Secrétariat – Consultation par sujet
  http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_f.asp
- Le gouvernement du Canada annonce des changements à ses activités de commandites, de publicité et de recherche sur l'opinion publique
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1217_f.asp
- Politique des marchés, avis 2003-1 – Nouvelles politiques relatives aux marchés de services de publicité et de sondage d'opinion
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/cpn-apm-03-01_f.asp
- Biens immobiliers
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/siglist_f.asp
- Programme de perfectionnement professionnel et de certification
  http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?Language=FR
- *Politique du gouvernement sur la sécurité*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_f.asp
  - Norme opérationnelle de *la Loi sur la protection de l'information*
    http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/tbm_12a/sia-lpi_f.asp
  - Norme opérationnelle de sécurité – Niveaux de préparation des installations du gouvernement fédéral,
    http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/oss-nos_f.asp
- Gestion du matériel
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/siglist_f.asp
- Gestion des marchés
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/siglist_f.asp
- Gestion financière et comptabilité
  http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_f.asp
- Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002, Chapitre 9 – La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20021209cf.html
- Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002, Chapitre 5 – La gestion et le contrôle financiers au gouvernement du Canada
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/20021205pr_f.html

L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics

- Comptes publics du Canada
  http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html
- Dépôt de 86 Rapports ministériels sur le rendement pour 2001-2002.
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1107_f.asp
- Examen et évaluation des 86 Rapports ministériels sur le rendement pour 2001-2002
  http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/assess_f.asp

- Annonce des examens des dépenses et de la gestion
  http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_f.asp
- Lignes directrices – Rapports ministériels sur le rendement 2002-2003
  http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp
- Rapport de la vérificatrice générale d'avril 2002, Chapitre 7 – Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne
  http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0207cf.html

Gestion des ressources humaines

Modernisation de la gestion des ressources humaines
http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0207cf.html

Divers rapports sur la fonction de contrôleur moderne
http://www.tbs-sct.gc.ca/search/results-résultats_e.asp?radio=radio2&TextRestriction=Modern+Comptrollership&selLang=1&radioType=phrase&scope=&who=mhrm-mgrm&home=p. 1003E&TextRestriction1=+p. 10026+p. 10028p. 10023vpath+*.htm*++OR+p. 10023vpath+*.pdfp. 10029+p. 10026p. 10021+p. 10023vpath+*p. 1005C_vti_*&TextRestriction2=

Activités d'apprentissage du Centre canadien de gestion
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/events/index_f.html

Le leadership dans la fonction publique
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html

La gestion des ententes de collaboration : *Guide pour les gestionnaires régionaux*
http://www.tbs-sct.gc.ca/rc-cr/guide_rm/index_f.asp

Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp

Faire place au changement – Carte du site
http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/common/map-carte_f.asp

Programme de stages pour les jeunes
http://psj.gc.ca/

La Semaine nationale de la fonction publique de 2002 a augmenté la fierté chez les fonctionnaires et elle a créé de solides liens communautaires avec des partenaires tels que les Services canadiens du sang. Elle a aidé les nouveaux employés à comprendre la fonction publique tout en développant leurs capacités.
Liens et rapports connexes :

Rapport sur la Journée de la jeunesse
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/other-autre/ydc-cjj_f.asp

Site Web de la Semaine nationale de la fonction publique 2002
http://www.proud-fiers.gc.ca/

Amélioration des services

Rapport sur le Gouvernement en direct – Le Gouvernement en direct et les Canadiens
http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_f.asp

Direction des langues officielles
http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/francais/index.html

Initiative d'amélioration des services
http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise

Proposition des projets GED et contacts pour 2000-2003
http://www.ged-gol.gc.ca/pathfinder-expl/contact/contact00_f.asp

Groupe conseil sur le Gouvernement en direct
http://www.ged-gol.gc.ca/pnl-grp/index_f.asp

Mieux servir les Canadiens et les Canadiennes
http://www.ged-gol.gc.ca/index_f.asp

Protection de la vie privée et Gouvernement en direct
http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/index_f.asp

Politique sur la gestion de l'information gouvernementale
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_f.asp

Cadre de gestion de l'information du gouvernement du Canada
http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/fmi-cgi/fmi-cgi_f.asp

Métadonnée
http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/meta/meta_f.asp

Normalisation des sites Internet
http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upe/

Programme de coordination de l'image de marque
http://www.fip.gc.ca/

Gouvernance
http://.wwwged-gol.gc.ca/governance/gov-gouv_f.asp

Bureau de gestion du changement
http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_f.asp